UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

**La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las
empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios
Generales SRL año 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Monasi Ormeño, Ana María (0000-0002-2032-1464)

Vargas Sánchez, Silvia del Pilar (0000-0003-4545-9352)

ASESOR

Calvo Córdova, José Antonio (0000-0001-6412-9610)

Lima, 04 de julio de 2019

DEDICATORIA

Dedico esta investigación con mucho amor y esfuerzo a mi papá Alejandro, que desde el cielo siempre está guiándome y acompañándome en cada paso que doy y quien me inculcó la gestión de personas desde muy pequeña; a mi madre Margarita, que me apoya en cada decisión que tomo y me acompaña día a día, y a mis hermanos Percy y Manuel, que son mi ejemplo a seguir para lograr todo lo que me propongo. Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible. ¡Muchas gracias!

Ana María Monasi Ormeño

Dedico esta investigación a mi mami Juli, que siempre me dijo que la mejor herencia que uno puede recibir son los estudios, por su ternura en cada consejo; a mis papás, que con su comprensión me hacen ver los obstáculos como retos y me guían hasta superarlos, por su amor incondicional y por su ejemplo que me motiva a mi crecimiento profesional; a Christian y Cecilia, mis hermanos, que son mis compañeros y sostén de vida. Sin ustedes no tendría piso y nada tendría sentido, gracias familia.

Silvia del Pilar Vargas Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos, en primer lugar, a la empresa comunal El Aliso Servicios Generales y a su Gerente General Narciso Llanos por permitirnos indagar en su información y validar la presente investigación académica.

A José Calvo Córdova, nuestro asesor de tesis, por exigirnos dar lo mejor de nosotras y motivarnos continuamente durante todo este tiempo.

A Giovanna Vasallo, Francisco Auza y Frank Jerí por su asesoramiento como expertos en el área para la validación de nuestro instrumento.

RESUMEN

El presente trabajo se orienta a determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en una empresa comunal del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales SRL año 2019. Para cumplir con el objetivo y medir las variables de la investigación se utilizó una encuesta tipo *Likert*, dada la importancia de estas variables en toda la organización. Esta fue validada para su aplicación en el contexto peruano con una población compuesta por los 160 colaboradores de todas las áreas de la organización.

Para la construcción de dicho instrumento la investigación se sirvió de dos dimensiones de comunicación interna propuestas por Castro (2016) y de las dimensiones de cultura organizacional citadas por Cameron & Quinn (1999). Dichas dimensiones e indicadores se determinaron de acuerdo a la información brindada por la empresa comunal.

Así, el cuestionario consta de 64 ítems evaluados y los resultados interpretan que la relación es directamente proporcional entre ambas variables, comunicación interna y cultura organizacional. Esto se puede definir con los resultados obtenidos de los coeficientes de correlación Spearman y Chi cuadrado, que indican bajo los valores obtenidos, que se detallan en los párrafos posteriores, que sí existe relación entre las variables de comunicación interna y cultura organizacional. Esta es una relación directamente proporcional, aceptando de esta forma la hipótesis alternativa planteada, es decir, cuanto más alto es el nivel de comunicación interna, mayor es el nivel de cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Empresas Comunales, Sector Minero.

The internal communication and its relation with organizational culture of the communal companies of the mining services sector: Case El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019

ABSTRACT

This assignment is oriented to determinate the relationship between internal communication and organizational culture in a communal company of the mining services: Case El Aliso Servicios Generales SRL 2019. To fulfill this objective and measure the variables of the investigation, it was used a Likert survey, given the importance of these variables throughout the organization. It was tested and validated for its application in the Peruvian context with a population of 160 employees from all areas of the organization.

For the construction of this instrument, two dimensions of internal communication were proposed by Castro (2016) and the organizational culture dimensions quoted by Cameron & Quinn (1999) were oriented. These dimensions and indicators were determined according to the information provided by the communal enterprise.

The questionnaire consists of 64 evaluated items that were evaluated, and the results translate that the relationship between both variables is directly proportional to each other, internal communication and organizational culture, using the Spearman correlation coefficient, generating a 0.401 value, and interpreting the relationship as being directly proportional. , accepting this way the alternative hypothesis proposed, which is, the higher the level of internal communication tends to a higher level of organizational culture of the communal companies of the mining services sector. Case: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Keywords: Organizational Culture, Internal Communication, Community Companies, Mining Sector.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1.1 Antecedentes internacionales	12
1.1.2 Antecedentes nacionales.....	17
1.2 BASES TEÓRICAS	22
1.2.1 Comunicación interna	22
1.2.2 Cultura organizacional	28
1.2.3 Definiciones conceptuales.....	37
CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN	39
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	40
2.2.1 Problema general.....	40
2.2.2 Problemas específicos	40
2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	40
2.3.1 Hipótesis general.....	40
2.3.2 Hipótesis específicas	40
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.4.1 Objetivo general.....	41
2.4.2 Objetivos específicos.....	41
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
2.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.1.1 Diseño de la investigación	44
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.2.1 Población	44
3.2.2 Muestra	45
3.2.3 Matriz de operacionalización de las variables (Comunicación Interna y Cultura Organizacional)	45

3.3	APLICACIÓN	56
CAPÍTULO IV: DESARROLLO		57
4.1	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
4.2	DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTO	57
4.3	TÉCNICAS Y PROCESAMIENTOS DEL ANÁLISIS DE DATOS	58
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS		58
5.1	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	58
5.1.1	Contrastación de hipótesis	58
5.1.1.1	Hipótesis estadística general.....	58
5.1.2	Hipótesis estadística específica 1	62
5.1.3	Hipótesis estadística específica 2	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		70
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73
ANEXOS		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de culturas.....	34
Tabla 2 Matriz de operacionalización de las variables.....	45
Tabla 3 Confiabilidad del Instrumento	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, comunicación interna y cultura organizacional.....	59
Tabla 5 Coeficiente de correlación entre las variables, comunicación interna y cultura organizacional.....	59
Tabla 6 Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, comunicación interna y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.....	60
Tabla 7 Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional.....	62
Tabla 8 Coeficiente de correlación entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional.....	63
Tabla 9 Distribución de frecuencias contingencialmente de comunicación interna informal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.	64
Tabla 10 Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional.....	66
Tabla 11 Coeficiente de correlación entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional.....	67
Tabla 12 Distribución de frecuencias contingencialmente de comunicación interna formal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables comunicación interna y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L.,2019. Fuente: elaboración propia.....	61
Figura 2.Distribución de los valores porcentuales en niveles de comunicación interna informal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. Fuente: elaboración propia.....	65
Figura 3.Distribución de los valores porcentuales en niveles de comunicación interna formal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. Fuente: elaboración propia	69

INTRODUCCIÓN

En el último año los países miembros de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú) lograron captar más de \$29 606 millones en inversión minera, y durante los próximos 10 años, se estima que este número crezca ocho veces más (\$ 252 mil millones) gracias a cantidad de iniciativas (más de 150) que se tienen en cartera.

Perú en el 2018 ha crecido alrededor de 19% y se ha pronosticado que crecerá un 23% en el 2019, las tasas de crecimiento más altas desde el 2011, debido a que se consolida el inicio de un nuevo ciclo de inversiones por el desarrollo de proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho. Así lo proyectó el Ejecutivo a través del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2019-2022 el cual fue publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Cabe recordar que las inversiones mineras se vienen recuperando desde el 2017 (12,3 %) luego de constantes caídas en el 2016 (-50,8 %), 2015 (-11,2 %) y 2014 (-8,4 %). Además, se indicó que el Perú tiene una cartera de 49 proyectos mineros por US\$58 500 millones, de los cuales US\$28 100 millones (48% de la cartera de proyectos mineros) se encuentran en las fases de factibilidad e ingeniería de detalle (previas a la construcción). (América Economía, 2018, párr. 3)

La organización materia de estudio es El Aliso Servicios Generales S.R.L., una empresa constituida en mayo del año 2004 en la ciudad de Cajamarca, por miembros de la comunidad Aliso Colorado, quienes fueron parte de la negociación más importante con la Minera Yanacocha en el año 2002 a raíz de los impactos generados por la fuente de agua que abastecía al canal Encajón Collatan.

Esta negociación buscaba generar diferentes beneficios para los usuarios del canal, como construcción de centros de salud, escuelas, centro de crianza de terneras, carreteras; mejoramiento de pastos y riego por aspersión. Este fue el caso más exitoso del Perú, dado que el 90% de los usuarios del canal han cambiado su estilo y condiciones de vida, lo cual se refleja en la educación de cada uno de los integrantes de sus familias. Esta empresa con fines de lucro está debidamente representada por su gerente general Narciso Llanos Tafur, quien estratégicamente detectó la necesidad del mercado, e inició con trabajos medio ambientales para la Minera Yanacocha. En el año 2008 decidieron darle un giro al negocio enfocándose en brindar servicios de instalación de geo sintéticos y tuberías

HDPE (High Density Polyethylene) con la ventaja competitiva de su capital humano especializado en estos servicios.

Hoy en día se mantienen en actividad, cubriendo el 70% del mercado frente a sus competidores Segepsaj y Joweers. El Aliso Servicios Generales S.R.L. tiene como principales clientes a mineras que se encuentran dentro del *ranking* de mayor producción a nivel nacional, estas son: Yanacocha, Las Bambas y Barrick; además de Municipalidades y proyectos en Chile. La empresa tiene una estructura particular debido a que los dueños tienen vínculos familiares y ocupan cargos gerenciales. Además, cuentan con una política donde dan oportunidad de trabajo a las personas de su comunidad ubicándolos en el puesto idóneo según sus fortalezas y conocimientos. El Aliso Servicios Generales S.R.L. tiene una cultura organizacional enfocada en la gestión y crecimiento de todos los colaboradores; por lo que se realizan constantes capacitaciones para potenciar habilidades blandas y generar un crecimiento personal y profesional para todos.

Actualmente la empresa cuenta con 160 colaboradores; los cuales están distribuidas en dos sedes; Cajamarca (Oficinas) y Minera Yanacocha (campo). Con respecto a su cultura organizacional los valores que destacan son: la identidad, el respeto y la honestidad, los cuales se identifican en cada una de las funciones que desempeñan los colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo. Dentro de los rituales que realizan están las charlas de seguridad diarias de cinco minutos a los equipos de trabajo de los diferentes proyectos. Además, cada mes se llevan a cabo paradas de seguridad y salud en el trabajo para todos los colaboradores.

Por otro lado, en relación a sus actividades de integración se halla la fiesta de aniversario, el 4 de mayo de todos los años; donde celebran el día del minero y el millón de horas hombres trabajadas sin accidentes de trabajo, con el fin de motivar a todos sus colaboradores a seguir prácticas adecuadas en la seguridad del trabajo. Sumado a esto, los colaboradores pueden acceder a programas de capacitación en base a las necesidades del área donde pertenecen y de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan para potenciar sus habilidades y alcanzar sus objetivos con el fin de generar líneas de carrera.

En el presente trabajo se busca responder la siguiente pregunta: ¿cuál es la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en las empresas comunales del sector servicios mineros Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019? Para poder responder

a esta pregunta general se hace una búsqueda de información confiable y académica que permite conocer el panorama actual de nuestro tema.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales

De Castro (2016) en su libro “Comunicación Organizacional”, definió la comunicación organizacional en los siguientes términos:

Es aquella que establece las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Ante todo, esto no es poder: es inseguridad. Esta actitud expresa una gran falta de confianza en sí mismo. (p. 14)

Por otro lado, autora abordó la comunicación informal bajo la siguiente concepción:

La comunicación informal está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas que nos rodean en el trabajo. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. Por una parte, puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan. (De Castro, 2016, p. 25)

Así mismo, para Capriotti (1998):

Una correcta política de la comunicación en una organización y su adecuada planificación y gestión, solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna. Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es

contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios. Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, incitándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para ponerla en práctica. Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. (p. 2)

Por su parte, Alonso (2013), en su investigación “El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos” afirma:

[Que] identificó las necesidades de comunicación interna de EEGSA para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización,

con el fin de alcanzar los objetivos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores. También se realizaron dos entrevistas semi-estructuradas a los encargados de gestionar la comunicación interna de la organización. Todo su estudio se basó en los cuatro elementos de estudio planteados, los cuales son: comunicación interna, cultura organizacional, sentido de pertenencia y comunicación del cambio. Al final, el estudio reveló que la presunción sobre la carencia de una adecuada comunicación interna, ocasiona una falta de identidad con la cultura organizacional, es completamente cierta. (p. 12)

Al mismo tiempo fue evidente que a pesar de los esfuerzos realizados en materia de comunicación interna, los mensajes no comunican a todos los colaboradores debido a que, aunque el departamento de Comunicación Corporativa cuenta con los medios y canales necesarios, no se utilizan de forma eficaz y eficiente.

De acuerdo con Quiroga (2007):

El clima, cultura y comunicación organizacional son variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, a través de la gestión del conocimiento para la innovación, con el uso apropiado de la información facilitada por las Tecnologías de Información y Comunicación. Los resultados expuestos, producto de investigaciones realizadas al sector metalmecánico, permiten conocer cómo las pymes utilizan estas variables en su desarrollo gerencial. Concluyendo que se muestran las limitaciones administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas en procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad, por falta de experticia en estos temas y por los modelos administrativos utilizados para su gestión. (p. 9)

Adicionalmente, Moret & Arcila (2009) postularon que con su estudio buscan lo siguiente:

Valorar el proceso comunicativo interno tanto en lo formal como en lo informal de las organizaciones dedicadas a la comunicación. Es por ello, que se estudió el caso de un Grupo de Comunicación (GC) español radicado en Madrid (identificado con el seudónimo de Grupo FISA), investigando su estructura comunicacional interna mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios a miembros de esta organización. En la investigación se intenta contrastar la comunicación formal institucionalizada con la realidad comunicativa informal y evaluar cómo perciben los empleados a los canales internos que transportan los mensajes informativos sobre los objetivos, tareas, actividades y problemas

actuales de la empresa o el uso que hacen de ellos. Por último, concluyeron que la comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural y que la identidad de la organización descansa en las maneras de hacer y de ser; y se manifiesta a través de la oralidad de ambas. (p. 105)

Esta conclusión se basó en la existencia de una vasta correspondencia entre lo que se ha referenciado teóricamente y lo que constituyen las líneas de la política de la empresa, la comunicativa de la organización, las funciones y los objetivos de la comunicación interna asumidos por la organización a través de las opiniones de los subordinados.

En el mismo sentido, Acosta (2014) expuso en su estudio “Plan de Comunicación interna y Cultura Organizacional en el Instituto de Deportes y Recreación” que su objetivo general fue realizar un pre diagnóstico por medio de investigaciones previas y de cuestionarios aleatorios con los públicos internos para conocer su situación actual y priorizar procesos de comunicación coherentes a las necesidades y procedimientos de la Institución. Para la recolección de información usó encuestas, entrevistas personales con grupos focales, intervención en eventos institucionales, reuniones primarias, análisis de encuestas y observación directa, lo que la llevó a realizar un plan exitoso de comunicación interna que tuviera relación con la cultura organizacional de la institución. Según los cuestionarios aleatorios las comunicaciones del Instituto generan una respuesta positiva para los empleados, de acuerdo a los diferentes medios que se emplean para el desarrollo de una comunicación estratégica interna. Se pudo observar que veintidós de las cuarenta personas encuestadas están de acuerdo con la comunicación y están a la espera de una mejora para tener una buena convivencia en el interior de la empresa. En consecuencia, se instó a la creación de un Plan de Comunicación Interno y Cultura Organizacional que responda a las necesidades y expectativas de los empleados.

De forma similar, Ancín & Espinoza (2017) plantean lo siguiente:

La comunicación interna ha sido objeto de estudio en las organizaciones durante los últimos 30 años por su influencia en el funcionamiento y consecución de los objetivos organizacionales. En el presente estudio, se tiene como objetivo estudiar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en dos Pymes de la ciudad de Guayaquil. Para cumplir con dicho objetivo, se realizó la revisión de la literatura de la comunicación interna, conceptos, orígenes, tipología, su influencia en la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral. Se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert para diagnosticar el estado de la comunicación interna y los factores que inciden en la cultura organizacional. De los resultados obtenidos

con los coeficientes de correlación de Pearson, se obtuvo un grado de asociación fuerte entre las variables analizadas. (p. 65)

Se considera que en Ecuainsetec y Zion, a pesar de no contar con un departamento de comunicación o recursos humanos, la comunicación interna, según los resultados obtenidos es favorable, dado que el 88% de los trabajadores está de acuerdo con esta hipótesis. La percepción de los colaboradores en relación a la comunicación de las funciones, políticas y cultura organizacional, según los resultados obtenidos, fue positiva a través del cuestionario estructurado.

Por otro lado, en la investigación de Contreras (2007) se puede ver:

[Que] utilizó un enfoque cuantitativo con el objetivo de describir los fenómenos organizacionales que conforman la cultura organizacional. Se aplicó un cuestionario en función a rasgos de conducta, valores y opiniones; estructurado con preguntas cerradas en el cual se determinó que la comunicación interna de la institución es deficiente en términos de formalidad, técnicas y actividades que facilitan la circulación de mensajes y la operación de la organización. El test aplicado fue de cincuenta y cuatro ítems, de los cuales se tomaron en cuenta diecisiete reactivos; los cuales evaluaron la dimensión de la comunicación interna y sus componentes (difusión, trayectoria y manifestación), mientras que el clima organizacional se midió con veintidós ítems en los indicadores de confianza en los empleados, toma de decisiones, miedo, confianza, relaciones interpersonales, apoyo y conflicto. Se concluyó que la cultura organizacional no es tangible, tampoco muestra una realidad objetiva, por lo que esta no puede decretarse esperando una misma reacción de quienes conforman el sistema. (p. 1)

Al mismo tiempo, Bustamante (2007) en su estudio “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, mencionó el propósito de comprobar la hipótesis, para lo cual diseñó dos instrumentos de medición. Estos son cuestionarios de preguntas cerradas que fueron aplicados en un mismo momento. Un cuestionario se utilizó para recoger la información de la variable comunicación interna y otro cuestionario para recoger información de la variable gestión educativa. Se consideró un diseño descriptivo correlacional, para ser descritas y determinar su nivel de asociación o correlación. Las conclusiones del trabajo indican la necesidad de hacer más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso de los empleados.

Finalmente, Carvajal (2000) en su estudio: “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar”, discutió la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Su investigación se basó en un método descriptivo de tipo transversal donde se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que los participantes resolvieron un formulario de cuarenta y cinco preguntas utilizando el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas (IMCOC), midiendo las siguientes variables: Objetivo, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control. El aporte suministrado por el autor consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa. Es decir, que la cultura organizacional militar es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa de la organización no guarda coherencia con el área de creencias y valores, lo que ha desencadenado que en los grupos de referencia que la integran hayan actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

1.1.2 Antecedentes nacionales

A nivel nacional se destaca el estudio realizado por Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, & Ríos (2000) en su libro “Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte”, donde exponen sobre la estrategia:

[Que] consiste en estrechar las relaciones con los pobladores de las comunidades con el pilar fundamental de formación de empresas comunales, las cuales actúan como instrumento de desarrollo comunal que canaliza las oportunidades de negocio que la empresa minera titular tiene para la comunidad. La organización de estas empresas, con una estructura orgánica liderada por pobladores, se ha complementado con la incorporación de profesionales y técnicos con competencias específicas, quienes han dado una orientación gerencial a la organización y así mejorado su desempeño como proveedor. Asimismo, la existencia de convenios entre la minera y las empresas comunales, junto con el trato preferente que se les otorga como proveedores de servicios y bienes, les ha permitido alcanzar una retribución económica significativa cuyos beneficios se han trasladado directamente a la comunidad,

bajo el esquema de generación de empleo. Como método de análisis recolectaron sus datos a través de un enfoque mixto, ya que utilizaron tanto un enfoque cualitativo como el cuantitativo, utilizando por un lado encuestas que se aplicaron a los trabajadores de las empresas comunales con la finalidad de determinar su grado de satisfacción respecto de la creación y por otro lado un cuestionario que midió el grado de satisfacción mediante una muestra de 172 comuneros pertenecientes a las familias de los miembros adscritos a las empresas comunales, entre los días 28 y 30 de agosto de 2016. (p. 72)

Este método de análisis indicó que el éxito y el buen manejo de las oportunidades de negocio han permitido dinamizar la economía en la zona y mejorar el nivel socioeconómico de sus comunidades, con un alto nivel de satisfacción por parte de los pobladores, quienes encuentran en la actividad minera una oportunidad para mejorar su nivel de ingresos y calidad de vida.

Lázaro, Romero, Saavedra, & Vásquez (2017) en su investigación “La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque” tuvieron como objetivo general analizar y caracterizar la cultura organizacional de tres empresas de banca comercial en el departamento de Lambayeque, donde efectuaron el análisis factorial, y luego la prueba de Kolmogorov Smirnov para evaluar la normalidad. Dicha prueba se utilizó para examinar la homocedasticidad y así determinar el tipo de técnicas estadísticas a usar. Se determinó que no existe consenso en la percepción de la cultura actual y la deseada, ya que los porcentajes de respuestas estuvieron por debajo del 70%. Desde dicha tesis se propuso incentivar un liderazgo de equipos basado en el respeto y la transparencia en un entorno que brinde todas las facilidades de bienestar, seguridad y desarrollo profesional.

Por otro lado, Roca (2012), en su investigación “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga” expuso que su objetivo fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. Respecto a su metodología, el nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la

encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y la escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional es desfavorable (58%).

El autor concluyó que en el 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, puesto que había relación entre la comunicación interna organizacional y la gestión pedagógica en la institución, al tener en consideración que la mayoría de los encuestados respondieron de manera afirmativa este ítem, y que la mayoría de los encuestados calificó la comunicación interna organizacional como buena y muy buena.

Rivadeneyra (2018) en su trabajo “Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú” tuvo como finalidad identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interior de una organización, a través del estudio de caso de una empresa azucarera ubicada en la costa del Perú, desde la aproximación de la cultura organizacional. Esta investigación apostó por la perspectiva de estudio organizacional de la reputación, la cual valora los beneficios internos de poseer una reputación positiva y estable, enmarcada en la Teoría de los Recursos y las Capacidades.

López (2016), por su parte, realizó un estudio denominado “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la comunicación interna sobre el clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo. La muestra estuvo conformada por 156 trabajadores y se recolectó la información usando instrumentos elaborados por el investigador. Para el análisis de datos se usó el Chi Cuadrado de Pearson donde se apreció un 63.7% de influencia entre la comunicación interna y el clima organizacional. Además se

demostró que la comunicación asertiva y operativa influyen de manera sobresaliente con un porcentaje de 55 8%, la comunicación descendente es la que mayor dificultad tiene con 17 3%. También se percibió un 22 4% de liderazgo, 44 9% de satisfacción laboral y un 41 7% de comunicación ascendente.

Castro (2012) presentó un estudio titulado “Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa”. Aquí se utilizó un diseño descriptivo con métodos estadísticos. La población fue de 127 trabajadores administrativos que pertenecen a las gerencias de obras, servicios públicos y desarrollo social. La empresa no mostró una cultura que se caracterice por la transparencia de la información, pese a la valoración que le dieron los trabajadores a este aspecto, tomando en cuenta que sí identifican que han tenido líderes que en algún momento desarrollaron una comunicación abierta y directa. Según el diseño descriptivo se observó que muchos se sienten orgullosos de trabajar allí, sin embargo, expresan la necesidad de que sus jefes los motiven con palabras de aliento, felicitaciones y reconocimiento al trabajo realizado por cada trabajador y área.

Quispe (2011) en su Tesis Doctoral: “La valoración del personal sobre la comunicación interna. Universidad Peruana Unión, filial Juliaca” explicó que fue una tesis conformada por una población de 164 trabajadores del periodo 2009 en diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert. Se elaboró una encuesta para así poder medir el nivel de comunicación interna dentro de la organización, esta encuesta contaba con 15 ítems divididos en tres dimensiones: comunicación interna ascendente, comunicación interna descendente y comunicación interna horizontal. El autor concluyó que desde el punto de vista de la organización, la comunicación interna fue un elemento que casi siempre hizo dinámicas las acciones dentro de la organización respecto a la situación académica en las dimensiones descendente y ascendente de la presente gestión.

Ramos (2018) en su investigación “Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa Raizza Perú”, concluyó que la comunicación interna se relaciona positiva y significativamente con la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa Raizza Perú SAC, Lima, Perú Año 2018. Puesto que las actividades que se diseñan e implementan para mejorar la comunicación interna promueven la identidad corporativa significativamente, esto debido a que las

actividades para incentivar la adecuada direccionalidad de los mensajes de la comunicación interna impulsan el desarrollo de la cultura corporativa, lo que favorece que los mensajes se trasladen con eficiencia entre los públicos internos e impulsando a que los colaboradores se identifiquen con las creencias, valores y comportamientos organizacionales.

Tuesta (2010) realizó la siguiente investigación para optar el grado de Doctor “Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” del distrito de Zaña-Chiclayo, 2010”. Nos comentó que hizo una autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna, la cual se realizó con la participación de un 93% del personal a través de una serie de actividades diseñadas en el plan de autoevaluación, los resultados demostraron que había que mejorar en varios aspectos de gestión de la comunicación organizacional interna, como por ejemplo: en la comunicación e información de los documentos de gestión, sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos. Así, había reuniones de trabajo en la institución educativa, pero faltaba mejorar en cuanto a su planificación, la forma como se dirigían, el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas, el nivel de participación, la duración de las reuniones, su frecuencia y las evidencias en actas de reuniones formales.

Por otra parte, los mecanismos de comunicación formal más utilizados entre los actores educativos eran el memorándum y los paneles informativos; los menos utilizados eran los correos electrónicos, el teléfono, los circulares y otros. Pero en cuanto a la comunicación informal había cierta incidencia a los rumores, el personal de la institución educativa en su mayoría valoraba de manera positiva sus habilidades comunicativas porque le permitían mejorar sus relaciones interpersonales en la institución educativa.

Del mismo modo, en “Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energías y Minas 2017” Trujillo (2017), llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo y explicativo con enfoque cuantitativo, donde trabajó con variables causa y efecto con aspectos correlacionales. La investigación consideró como unidad de

análisis a los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector de energía y minas del Perú, donde realizó una encuesta de manera aleatoria a los 238 empleados a través de un cuestionario de treinta y seis preguntas. Gracias a esta encuesta pudo identificar que la comunicación informal influye de manera significativa en el liderazgo de los empleados debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.561, lo que sugirió una moderada correlación entre ambas dimensiones. Se concluyó que si una organización tiene una buena comunicación informal esta influirá de manera positiva en el liderazgo de los empleados de estas instituciones.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Comunicación interna

Al respecto, Balarezo (2014) señala:

[Que] la comunicación como disciplina es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Y por último como conjunto de técnicas y actividades en donde los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes tipos de públicos que se tienen en su entorno. (p. 46)

Según Sandoval (2004), la comunicación:

Hace referencia a las personas que viven socialmente y no son autosuficientes, éstas se vinculan continuamente con los demás y con su medio ambiente por medio de la comunicación. La comunicación se puntualiza como la transmisión de información o de significado de una o varias personas a otra u otras. De otra manera, es el proceso por el cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores a otro receptor. Al igual que, es la forma de relacionarse con otros individuos o por medio de hechos, valores, ideas, y el transcurso que apega a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que realiza transacciones entre las mismas. En cualquier tipo de comunicación es necesaria la participación de por lo menos dos personas. La persona que envía un mensaje y otra persona que lo recibe. A un individuo solo no le es posible comunicarse porque el evento de la comunicación sólo tiene lugar si existe un individuo que reciba la información o que sea el receptor. Las organizaciones no existirían ni

operarían sin la comunicación; este es el proceso que integra y coordina todas sus partes para que sea funcional. (p. 10)

Tal como lo señala Balarezo (2014). La comunicación también forma un procedimiento integrado por cinco elementos:

- Emisor o fuente, es el individuo, cosa o proceso que emite un mensaje para otra u otros, es decir, para el destinatario, y es el origen de la comunicación.
- Transmisor o codificador, es la unidad que articula la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado, entendible y disponible para el canal.
- Canal, es el lugar del sistema que vincula la fuente con el destino, físicamente pueden estar cerca o distanciados.
- Receptor o decodificador, es el módulo ubicado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo claro y comprensible al destinatario.
- Destino, es el individuo, cosa o procedimiento al que se envía el mensaje. Es el receptor de la comunicación.

Para Morales (2012), la comunicación interna de las empresas cambió en los últimos años, se hizo más innovadora, impulsa de esta forma los valores de comunicación clara y abierta. La comunicación interna empieza a ser examinada por las empresas, quienes la aplican como un factor esencial para la rentabilidad, además de ser un aliado para lograr los objetivos estratégicos en situaciones cambiantes. “La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto” (p.46).

Dentro de la comunicación interna en una organización existen comunicaciones formales e informales, sin embargo, es importante saber reconocerlas y distinguirlas.

La comunicación formal según Serrano (2001), “transmite información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, ya que de ellos depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal” (p.10).

El objetivo de los canales de comunicación interna dentro de una organización es permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma (Serrano, 2001).

El propósito fundamental de la comunicación interna como herramienta estratégica de gestión para las empresas según Casares (2007), es “desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización y alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía” (p.12).

Para Sandoval (2004), la comunicación interna como patrón organizador de interacciones se define de la siguiente manera:

En dos clases de acontecimientos, el primero que son acontecimientos de tarea que son los hechos, procesos y el saber que de las actividades. A este le pertenecen las comunicaciones internas rutinarias, y que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas, concisas y previsibles. Se puede decir que esta comunicación es característica del sistema formal. Y el segundo que son los acontecimientos de relación humana que contienen las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, y a éste le pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente cargadas de afectividad y de sorpresa. (p.35)

Por otro lado, Balarezo (2014), explicó que el concepto de comunicación interna es difícil de definir dado que los estudiosos y los practicantes pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes. La comunicación es el proceso social fundamental, esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.

En las comunicaciones internas existe un sistema de comunicaciones, todo origen de algún error o distorsión. Se encuentran tres tipos de barreras para la comunicación humana, personales, físicas y semánticas según Balarezo (2014).

- Barreras personales, son interrupciones que proceden de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada individuo. Las barreras más frecuentes en la labor son las malas conductas al escuchar la motivación, las emociones y los sentimientos personales. Las propias barreras pueden limitar o deformar la comunicación con las demás personas.
- Barreras físicas, son los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación. Muestra de ellas es un trabajo que distraiga, el trecho físico, un canal repleto, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea telefónica y otros.

- Barreras semánticas, son las restricciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se genera la comunicación. Las palabras u otras representaciones de comunicación como los gestos, las señales, los símbolos y otros, logran tener significados diferentes para quienes forman parte en el proceso de la comunicación, y llegan a distorsionar su significado. Las diversidades lingüísticas forman distintas semánticas entre los individuos. (p. 113)

Además, Balarezo (2014), sostuvo que la comunicación se divide en dos tipos, la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

- Comunicación descendente es la que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Su objetivo final es que el colaborador o trabajador esté enterado de la mayoría y en todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta (p.50). Transfiere instrucciones y órdenes; cada colaborador recibe una porción de ésta, la necesaria para su labor, donde es recurrente, veraz y fidedigna; la mejor arma frente al rumor. Para esto se manejan las acciones siguientes:
 - a) Reuniones de ciclo *staff meetings* o *kick off*: se celebran en periodos más cortos de tiempo como mensuales o trimestrales y van dirigidas fundamentalmente a la fuerza de venta. También se presentan argumentos, promociones y procedimientos para llevar a cabo el trabajo de las diferentes unidades de negocio.
 - b) Reuniones con el comité de empresa: la transmisión de informaciones en ambas direcciones detecta y válida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía.
 - c) Tablones de anuncios: depende de la estructura u organización de la empresa, es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente y a bajo costo. Los mensajes se cuelgan de carteleros, pero presentan el inconveniente de que en ocasiones no se actualizan y tampoco existe constancia de que el mensaje haya llegado a todos los trabajadores. Los comités de empresa los utilizan para dar cuenta a sus compañeros de la marcha de las negociaciones en un convenio colectivo, acuerdos alcanzados o servicios externos como economatos, viajes organizados, compraventas particulares, entre otros.
 - d) Videoconferencias: son útiles si la dimensión de la empresa o la dispersión geográfica de las sedes no permite otro tipo de reuniones. Evita desplazamientos y se puede comunicar con un gran número de empleados al mismo tiempo.
 - e) Publicaciones internas como boletines, resúmenes de prensa y otros: los boletines o revistas de empresa son publicaciones periódicas que se envían al domicilio de los empleados activos y jubilados. En determinados sectores el boletín no se imprime, sino que se envía a través del correo electrónico a los empleados. Los

hay de todo tipo, pero básicamente contienen noticias de interés, nombramientos, cambios de destino o departamento, últimos lanzamientos y eventos externos, recortes de prensa o *clipping*, entrevistas a personas o cargos destacados, dentro o fuera de la empresa, temas o asuntos relacionados con la formación.

f) Balance social: es una publicación de carácter anual, que tiene como objetivo facilitar a los empleados toda la información referente a las estrategias y proyectos, resultados económicos, así como determinar la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa.

g) Organización general: incluye los logros más significativos del período, así como una carta-comunicación del máximo responsable de la organización; estadísticas de personal. Distribución de la plantilla por grupos laborales, zonas geográficas, sexo, edades, entre otros; datos de movilidad laboral por traslados o promociones, número o características de los cursos de formación, prestaciones sociales, entre otros; recursos técnicos disponibles.

h) Cartas y memorándums: caen en desuso, aunque se utilizan por RR.HH. para correspondencia oficial con el empleado como notificaciones, citaciones, entre otras.

i) Correo electrónico: el e-mail se utiliza diariamente por los empleados, y mediante él se realizan la mayoría de intercambios de información, tanto envío de archivos, anuncios de reuniones, como informaciones de cualquier tipo; nombramientos, despedidas, nuevos productos, entre otros. Sustituye al correo interno convencional, dotándolo de mayor rapidez y capacidad de respuesta.

j) Intranet: funciona exactamente igual que internet, pero es una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal, este tipo de tecnología permite un doble acceso, por un lado, a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa, y por otro, a los recursos de internet. A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la intranet o e-Room no debe estar hecha para ser leída, sino para ser utilizada. Podría decirse que las empresas comienzan a entender que el verdadero poder no está en acaparar información, sino en compartirla. A través del *Business to employee* o *Business-to-enterprise*, las empresas crean los llamados portales de empleados que, además de ser elementos muy importantes a la hora de retener y fidelizar, facilitan el intercambio de comunicación y agilizan la labor diaria de los trabajadores.

- Comunicación ascendente: trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización. Algunas de las actividades que maneja son:

- a) Programas-Diálogo: es un canal de comunicación que permite a cualquier empleado trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles más altos de la dirección, con absoluta garantía de confidencialidad.
- b) Buzón o programa de sugerencias: con él se invita a todos los miembros de la organización a proponer cualquier mejora. En algunas empresas cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente, a veces un comité nombrado *ad hoc*, que evalúa su grado de tres categorías.
- c) Encuestas de clima o satisfacción laboral: con ellas la empresa puede conocer el índice de satisfacción de sus empleados con aspectos relacionados directamente con su puesto de trabajo y ambiente laboral, relación con los mandos, retribución, carga de trabajo, entre otros y también con su grado de identificación con la misión, valores y cultura corporativos.

Por otro lado, Casares (2007), afirmó que la comunicación debe tener una retroalimentación que favorece a la motivación para demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho.

Si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento ayudará a la comunicación interna de la empresa. Con establecimiento de objetivos concretos junto a una retroalimentación sobre el progreso hacia esos objetivos y el refuerzo de un comportamiento deseado estimulan la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. (p.56)

Finalmente, Fernández (2005), sostiene:

[Que] dentro de la comunicación interna se establecen dos formas de desarrollo muy diferenciadas y con características diferentes, la comunicación formal, está puntualizada por la jerarquía de la organización, se puede controlar de una manera planificada y dispone de una sucesión de herramientas para su aplicación. Su sentido se detalla en tener informaciones concernientes a la realización de las tareas y actividades del trabajo. La comunicación informal, se define íntimamente con las relaciones interpersonales, es muy dinámica, directa y es difícil de controlar, ya que es el personal de la organización quien lo instituye fuera de toda rigidez laboral. (p.12)

1.2.2 Cultura organizacional

Según Roca (2016) la definición de cultura es problemática puesto:

[Que] el término cultura no es equiparable a raza, ni nacionalidad, debe ser asociado a construcción social, que genera un proceso continuo de socialización, internalizando y aprendiendo las reglas existentes en donde las personas aprenden, adoptan costumbres y formas de la cultura. Conceptualmente la imagen cultural de las organizaciones tuvo su mayor difusión a partir de los años 80, asume conceptos sociológicos y antropológicos que destacan la interpretación que el hombre y su papel en la creación de símbolos, lenguajes, visiones, creencias ideologías y mitos; expresando significados compartidos colectivamente en un grupo determinado por un período de tiempo. (p. 15)

Por otro lado, Quiroga (2007) asume:

[Que] la intersección entre la cultura y la organización adopta el papel de una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento de la organización. Desde el punto de vista interno, la cultura permite visualizar a las entidades públicas y privadas como pequeñas sociedades, que al margen de producir bienes y servicios están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos. (p.15)

Las investigaciones respecto a la cultura de las organizaciones se han extendido en las últimas décadas, puesto que, si bien la cultura ha sido considerada un factor contingente en la organización, existe una creciente opinión que la considera como una variable inmanente e indispensable. Así, según Rivadeneyra (2018) se ha afirmado “que las instituciones pueden asemejarse a pequeñas sociedades y estaríamos considerando a éstas como poseedoras de culturas”. (p.36).

En lo referente a la cultura organizacional sus componentes colectivos de significados, valores y creencias se funden y no se pueden disociar de su estructura, forman un todo integrado, una concepción holística de la organización. Roca (2016), presentó a la cultura “como un mecanismo utilitario que le permite al individuo afrontar mejor los problemas para satisfacer sus necesidades. La cultura organizacional debe permitir al hombre satisfacer sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional” (p.54).

Radcliffe Brown (1935) consideró la cultura “como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos adaptarse en una sociedad dada en un lugar preciso” (p.56). En lo que se refiere a cultura organizacional se concibe a la organización como un sistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macro sistema.

Según Roca (2016) la cultura se define no:

[Como] un elemento estático, sino una materia prima que cada empleado utiliza de manera distinta y es transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los aconteceres organizacionales. Es una herramienta eficaz que permite analizar la vida y el comportamiento para comprender los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. (p.25)

Hay que entender la cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de significados contruidos socialmente, que son el resultado de la historia de la organización, de su contexto social más amplio y de factores situacionales, según el cual un grupo dado interpreta sus experiencias y orienta sus acciones (Mihaela, 1992).

En una cultura organizacional los símbolos conforman los sistemas de valores, principios y códigos que funcionan para la acción y se materializan en modelos de comportamiento estables en el tiempo. Los mismos se cristalizan en productos culturales tales como rutinas, ceremonias, léxicos, metáforas, hasta aquellos más tangibles, como las normas, los mecanismos, los procesos y los objetivos que están relacionados con la estructura de las organizaciones.

Según Roca (2016) las compañías con culturas vigorosas, tienen un rico y complejo sistema de valores compartido por los empleados. En cuanto a los héroes, como modelos a seguir, son quienes personifican los valores de la cultura y logran que los demás miembros de la organización traten de imitar su comportamiento; de hecho, las culturas vigorosas tienen muchos héroes. Los ritos y rituales son rutinas programadas de la vida cotidiana de la empresa que muestran el tipo de comportamiento que se espera de los empleados y proporcionan ejemplos visibles de lo que representa la compañía.

De la Roca, Miranda y Rojas (2019), en su trabajo aplicativo “Plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial - CORPAC S.A.” hacen mención a Edgar H. Schein, para quien la cultura tiene muchos significados y connotaciones. Estos son los sentidos más usuales que se le atribuye a este término:

a) Los valores: son los principios que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Son pautas de conducta y representan las convicciones fundamentales acerca de que, a nivel personal y social, es correcto, bueno o deseable. Los valores tienden a ser estables y permanentes e influyen en las actitudes y el comportamiento de los individuos, y, por ende, en la organización.

b) Creencias: incluyen supuestos acerca de la realidad; qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. Dichos valores y creencias suelen manifestarse a través de

mitos. Aquí podemos referirnos también a las historias que circulan en muchas organizaciones que continúan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado, entre otras historias que dan legitimidad a las prácticas actuales.

Contreras, Díaz y Hernández (2012) en “Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado” explicaron una diversidad de autores:

El concepto de artefacto es generalmente utilizado para describir los vestigios físicos de actividades humanas en las organizaciones en la forma de edificios, equipos, productos, etc. Aun cuando los artefactos son el elemento más concreto en una cultura, sorpresivamente poca o casi nula investigación se ha realizado en la interacción, por ejemplo, de la arquitectura de los edificios y el espíritu corporativo o clima organizacional (Gagliardi 1990). También encontramos que los artefactos incluyen objetos materiales y no materiales y esquemas que, intencionalmente o no, comunican información acerca de la tecnología, creencias, valores, suposiciones y la forma de hacer las cosas en la organización. Ejemplos de artefactos materiales son, entre otros, los documentos (reportes anuales, memorandos internos, folletos de la organización, y productos para su venta); los arreglos físicos (oficinas, distancias entre áreas de trabajo, divisiones o paredes entre oficinas, espacios de trabajo privados o compartidos, puertas abiertas o cerradas o bien ausencia de ellas); los mobiliarios (alfombrado, tamaño de escritorios, piezas de arte en las paredes); los patrones o códigos de vestir, autos de la compañía; entre otros. Algunos artefactos reflejan y proporcionan información útil acerca de la tecnología de la organización tales como computadoras en los escritorios; densidad y localización de archiveros (centralizados o diseminados en oficinas privadas), la complejidad del sistema telefónico -lo que los antropólogos y arqueólogos llamarían las herramientas modernas de los ejecutivos. No obstante, no todos los artefactos son cosas tangibles. La modelación de la conducta puede ser un artefacto y así una representación simbólica de la cultura. El lenguaje organizacional, la jerga, las metáforas, las historias, los mitos y las bromas pueden ser artefactos. Es también interesante saber que algunas conductas administrativas y liderazgos organizacionales se han empezado a describir como artefactos culturales en lugar de expresiones de estilos de liderazgo individual o patrones de conducta (Sergiovanni, 1984 citado por Alvesson, 1992). Thomas Greenfield (1984) argumenta que las organizaciones en sí son artefactos culturales, “sistemas de significados que pueden ser entendidos sólo a través de la interpretación de significados”. (p. 150). Por otra parte, los artefactos pueden ser símbolos o

simplemente signos. Cuando no son más que signos, sirven para propósitos racionales-funcionales. Cuando los artefactos son símbolos, sirven como propósitos simbólicos primero y en seguida como propósitos racional-funcionales. Los artefactos ayudan a crear, mantener y transmitir significados compartidos y percepciones de verdad y realidades dentro de las organizaciones. Es decir, desde la perspectiva de cultura organizacional, significado, realidad y verdad son construcciones sociales —existen como significados, realidades y verdades debido a que los miembros de la organización colectivamente los han definido como tal. Así, se puede afirmar que si la verdad, significado y realidad fuesen absolutas, no existiría una perspectiva de cultura organizacional. Sin embargo, el punto más importante sobre este nivel en la cultura organizacional es que éstos son fáciles de observar, pero muy difíciles de descifrar. El lenguaje como artefacto, comunicador de cultura y modelador de patrones o esquemas de pensamiento. El lenguaje es un elemento absolutamente integral y complejo de la cultura organizacional. Este cumple con dos roles muy significativos: el teórico y el práctico. En el rol más obvio, el lenguaje es algo que debe ser aprendido por los miembros de la organización para poder comunicarse efectivamente y; por lo tanto, “llevarse bien”. Un nuevo miembro de la organización o un observador externo encontrará mucha de la comunicación incomprensible y será incapaz de comunicarse en igualdad de condiciones. Algunas veces, el lenguaje organizacional se parece al lenguaje de la tecnología dominante, es decir, los ingenieros electrónicos o los contadores, en las organizaciones tienen o cuentan con su propio lenguaje que toma la forma de palabras, frases y acrónimos que son irreconocibles aún para aquellos que tienen antecedentes en el mismo lenguaje tecnológico. La mayoría de las organizaciones tienen maneras formales e informales para aleccionar a los nuevos empleados en el lenguaje de la organización, terminología única, códigos, acrónimos, símbolos, metáforas, en otras palabras, su propio sistema de significados que transmiten la cultura de la organización en particular. (p. 72)

Los métodos formales utilizados incluyen sesiones de orientación, relación con tutores o mentores, así como programas de entrenamiento y programas de asesorías. El continuo y repetido uso de palabras tales como significado, concepto, percepción, reflejan la importancia central del lenguaje en la perspectiva de la cultura organizacional. Los conceptos, significados y percepciones relacionados, todos los cuales son socialmente construidos, se han hecho disponibles a través del lenguaje. Son comunicados a otros de manera verbal, escrita o con signos del lenguaje.

- Valores y creencias

Valores, creencias, códigos éticos, códigos de moral, ideologías, significan esencialmente la misma cosa en el lenguaje de la cultura organizacional y son parte central de ésta. Por ejemplo, en la investigación de Deal y Kennedy (1982) concluyeron que las organizaciones se convierten en instituciones solo si estas son infundidas de valores (p.40).

Los valores y las creencias compartidas proveen razones del porqué los individuos se comportan como se comportan. Las creencias y los valores son tan importantes para la cultura organizacional que muchos autores los definen como la cultura organizacional. Así, el tema más importante que la declaración de los valores puede hacer es facultar a los trabajadores. Esto les da un sentido de responsabilidad individual por y para sus acciones, al enfatizarles que ellos tienen una responsabilidad para con la empresa y los clientes. Compartir responsabilidades es la clave para alentar a los individuos a actuar individualmente además de “ser tierra fértil” para desarrollar liderazgos futuros en la compañía. Por lo tanto, en el éxito, los empleados pueden actuar bajo estos principios aun cuando los líderes de la organización no están presentes.

Cabe recordar que “nada como el éxito para generar éxito”. Aunque muchos tiendan a utilizar las palabras creencias y valores como iguales, en realidad hay una diferencia. Los valores son conscientes, afectivos (cargados de emociones) y deseos. Son las cosas que son importantes para la gente: los debería, los no debería y los deberían ser de la vida organizacional. Así, las creencias y los valores pueden ser asociados con casi todo.

En esencia, las creencias son lo que la gente cree como verdad o no, realidades o irrealidades –en sus mentes. Los valores son cosas que son importantes para la gente (incluyendo sus creencias) –de lo que la gente se preocupa- y por lo tanto son recipientes de sus más devotas emociones. Los individuos retornan a sus creencias (saber cosas) de diversas formas incluyendo, por ejemplo, la fe, investigaciones experimentales, intuición, entre otras. El proceso a través del cual se forman los valores es menos claro y parece variar más entre la gente, no obstante, es ampliamente reconocido que las culturas modelan tanto las creencias como los valores.

Así, Chester Barnard (1938) fue uno de los primeros en argumentar que la más importante de las funciones de un ejecutivo es establecer e inculcar un sistema de valores organizacionales. Por su parte Philip Selznick (1957), identificó la cimentación y mantenimiento de un sistema de valores compartidos como una de las tareas preponderantes de los administradores. ¿Por qué? Debido a que el sistema de creencias y valores influyen en los patrones de comportamiento, los

cuales a cambio proporcionan artefactos. Por lo tanto, los contenidos de los diferentes niveles de la cultura organizacional están vinculados (artefactos, patrones de conducta y valores); y las creencias y valores son las fuerzas modeladoras y las fuentes de energía de los otros dos niveles. Las creencias proveen de justificaciones cognitivas para los esquemas de acción organizacional y los valores suministran de energía emocional o motivación para desempeñarlos o ejecutarlos.

- Ritos y rituales

Mientras que las ceremonias son celebraciones conscientes de valores y suposiciones subyacentes, ritos y rituales se entienden más como hábitos con raíces en dichos valores y suposiciones subyacentes. Son rutinas mundanas, sistemáticas, estilizadas y programadas de la vida organizacional diaria que dicen mucho sobre la cultura organizacional a un observador atento. Los ritos son actividades colectivas genuinas con un alto grado de formalidad, que con frecuencia inician o concluyen una cierta fase de eventos. El desarrollo de ritos denota una actividad en la cual la organización (o al menos una parte de ella) intenta lograr hacerse una idea (*insights*) dentro de sí y su rol, así como su función en el mundo.

Un ejemplo interesante proviene de la descripción que hace Raspa (1986) sobre el proyecto Saturn en General Motors, donde cientos de empleados de diferentes niveles fueron liberados de sus tareas normales por un tiempo considerable con el fin de estudiar tópicos futuroológicos. En contraste con el rito, el ritual confirma y reproduce los esquemas sociales dados. El significado y las relaciones representadas en los rituales a menudo son tanto metafóricas como manifestaciones visibles de relativo poder. Bernstein (1975) y Popkewitz (1982) observaron que los rituales proveen a los miembros de seguridad, significado e identidad al interior de las organizaciones y que funcionan como mecanismos de control. Como se citó en Contreras et al., 2012, p. 75)

Parra (2014), comentó en su proyecto “Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales”. La teoría de la cultura organizacional desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn en su modelo de valores en competencia (Competing Values Model (CVM) de Cameron & Quinn 1999) es una de las más aceptadas y referenciadas, siendo este modelo el más utilizado en investigaciones sobre cultura organizativa. En donde se evalúan los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, que son: Clan o de Grupo, Adhocracia o de Desarrollo, Jerarquizada o Procesos Internos, Mercado o Racional

Tabla 1

Tipos de culturas

Clan o De Grupo	Adhocrática o De Desarrollo	Mercado o Racional	Racional Jerarquizada o Procesos Internos
Da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia, además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos es fundamental.	Valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna, sino externa, es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes para esta cultura.	Pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejorar en su productividad y competitividad, potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.	Tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que esta última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo.

Fuente: (Cameron & Quinn 1999)

La cultura del clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es en general como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto.

En este sentido la organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y prácticamente padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas.

El estilo de dirección que se desarrolla en este modelo basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar.

La cultura adhocrática

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

El estilo de dirección de esta cultura queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

La cultura jerárquica

Este es el tipo de cultura que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como las llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario que hacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante.

Aquí la preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y bajo costo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

La cultura de mercado

El término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos; a diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas. La cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo a todas luces hegemónico.

Es una organización basada en los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del

trabajo realizado y además prefieren la estabilidad de la organización. (Parra, 2014, pp. 29-32)

Arce (2009) en su artículo “Culturas organizacionales en empresas de la región Toluca-Lerma, Estado de México” expresó que se realizó un proceso de análisis teniendo los cuatro tipos de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006).

- La cultura organizacional jerárquica se puede definir por la existencia de una alta distancia de poder, identifica y destaca valores internos y de control.
- La cultura organizacional que llamaríamos el clan es una red de relaciones sociales de la vida cotidiana basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos a mediano y largo plazo, que normalmente está centrada en la familia ampliada y basada en normas de acción comunicadas directamente.
- La cultura de mercado se caracteriza por la lógica de acción de buscar la maximización de bienes individuales, transferibles y cuantificables mediante el intercambio inmediato, sin que se desarrollen relaciones sociales de compromiso entre los actores involucrados a mediano o largo plazo.
- La cultura organizacional adhocracia-profesión es identificada como una institución social basada en conjuntos específicos de actividades, competencias y orientaciones ocupacionales que están certificados socialmente. La identidad del mundo de producción se basa en una fuerte profesionalización. Existe una propensión a asumir el riesgo de iniciar nuevas empresas o actividades. (p.68)

1.2.3 Definiciones conceptuales

Cultura Organizacional

La cultura organizacional “está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros” (Chiavenato, 2009, p. 58).

Comunicación Interna

La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo. (García, 1998, p. 10)

Empresas Comunes

Laos y Valera (1998) afirmaron que las empresas comunales son las que se ocupan de brindar diversos servicios además de productos y servicios agropecuarios. Así, para Vázquez (2002), “la Empresa Comunal se origina como consecuencia de la resistencia para organizarse empresarialmente en cooperativas comunales y ante el peligro de generar conflictos en el seno de las comunidades campesinas.” (p 20)

Sector Minero

La minería es una actividad económica del sector primario representada por la explotación o extracción de los minerales que se han acumulado en el suelo y subsuelo en forma de yacimientos. También es considerada como el conjunto de individuos que se dedican a esta actividad o el conjunto de minas de una nación o región. (Concepto Definición, s.f., párr. 1)

CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Según el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, en un contexto económico mundial en 2019 el crecimiento del mercado de metales se mantiene en un 3.6%, lo cual se ve reflejado en su sostenibilidad. Así mismo, el sector minero en el Perú representa alrededor del 11% del PBI, aportando más del 50% de las divisas y contribuyendo con el 20% de la recaudación tributaria, comprende además la mayor parte de la inversión extranjera. Esto se evidencia con lo comentado por el Portafolio by Región - Source Minem 2018, donde se menciona que existe una cartera de 48 proyectos en construcción valorizados en 59 mil millones de dólares entre el periodo 2018 – 2022. En este panorama Cajamarca tiene un 30.8% de proyectos mineros que se desarrollarán en las Mineras Yanacocha y Anglo American.

Según El Instituto Peruano de Economía (2017), esta inversión generaría 78 156 puestos de trabajo, siendo el 90% generado fuera del sector minero. Dicha investigación indica que la inversión minera genera impactos indirectos en otros sectores, principalmente el de servicios, mediante la generación de miles de puestos de trabajo. La minería ha aportado recursos para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de los yacimientos mineros. Lo mencionado anteriormente se observa en la creación de empresas comunales en las regiones donde se desarrollan los proyectos mineros. Estas empresas son conformadas en su mayoría entre los mismos pobladores, quienes además tienen vínculos familiares. Es por ello que adoptaban como cultura organizacional una mezcla de lo que observan en las minas y su dinámica. De igual forma su comunicación interna es liderada por los patriarcas o los pobladores con estudios universitarios o técnicos, quienes a su vez asumen los cargos gerenciales (Villegas, 2017).

Bajo esa premisa la presente investigación se orienta a determinar la existencia de la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. Una empresa con 15 años de experiencia en el sector de servicios mineros en el rubro de instalación de geosintéticos. El Aliso Servicios Generales S.R.L. tiene como principales clientes a las siguientes mineras que se encuentran dentro del ranking de mayor producción a nivel nacional: Yanacocha, Las Bambas y Barrick; además de

municipalidades y proyectos en Chile. Sin embargo, según lo observado y conversado con el Gerente General, se han encontrado debilidades. Esta investigación se enfocó en determinar la existencia de relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional para obtener resultados que posteriormente sean considerados como mejoras dentro del plan de acción de la empresa. Frente a surge una pregunta general y algunas específicas a resolver.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación de la comunicación interna con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019?

2.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna informal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019?
2. ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna formal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019?

2.3 Formulación de la hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

La comunicación interna tiene una relación significativa en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019.

2.3.2 Hipótesis específicas

3. La comunicación interna informal tiene una relación significativa con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL, 2019.

4. La comunicación interna formal tiene una relación significativa con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL, 2019.

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de la comunicación interna con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL. 2019.

2.4.2 Objetivos específicos

1. Demostrar la relación de la comunicación interna informal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL. 2019.
2. Demostrar la relación de la comunicación interna formal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019.

2.5 Justificación de la investigación

La comunicación interna de las empresas comunales del sector servicios mineros se delimita de dos maneras: formal e informal. Se tiene como objetivo la efectividad de los procesos en las diferentes áreas para poder cumplir objetivos que estén alineados a la organización. Hoy en día toda empresa u organización tiene como reto adaptarse a los cambios constantes del mercado, indistintamente del rubro. En esto la comunicación es un aspecto clave y determinante para la existencia de una cultura organizacional fuerte. Las empresas están apostando por transmitir e interiorizar sus valores, hábitos, rituales, conductas y símbolos hacia sus colaboradores para generar una identidad como organización.

Según el Diario Gestión actualmente en el Perú, el sector minero cuenta con 49 proyectos, que ya están identificados, sin contar los que están en exploración, con una inversión aproximada de casi US\$60 mil millones. Además, se ha encontrado en el sector una

cartera de US\$14 mil millones por invertirse en los próximos tres años. Por esto es muy importante la formación de empresas comunales, que contribuyen como generadoras de trabajo y fuente de ingresos económicos para miles de familias campesinas. Estas empresas están adoptando nuevas estrategias para la mejora de la calidad de vida de cada uno de los integrantes de su comunidad, enfocándose en la gestión de personal para el éxito de la empresa y sus colaboradores. Una de las aportaciones y objetivos de la presente investigación es obtener y mostrar resultados significativos y positivos en la correlación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores. Está tiene como principal enfoque analizar los resultados y contribuir de manera práctica en futuras investigaciones debido a la hermeticidad del mercado. De igual forma, la empresa podrá determinar si el producto final de la investigación será tomado en cuenta en el plan de acción y así alinear el objetivo general de la empresa.

Por último, si se logra una buena planificación y resultado, esta podría ser tomada como ejemplo para otras empresas comunales en diferentes regiones del Perú. Esta investigación aportará de manera teórica y social a los interesados y no privilegiados con la información de cómo usuarios de las comunidades y las mineras llegan a acuerdos que benefician a ambas partes y a partir de estos acuerdos las empresas comunales empiezan a formarse y aprender de las grandes organizaciones, con lo que pueden llegar a tener un horizonte lleno de procesos operativos y con capital humano.

Esta tesis tiene como propósito servir como fuente a futuras investigaciones enfocadas a sectores herméticos como es el de servicios mineros, y apoyar al conocimiento de la importancia y existencia de las empresas comunales en el país. Adicional a ello, esta investigación es útil para otros estudios relacionados al tema, a las variables y rubro trabajado, dado que se ha constituido bajo un instrumento de medición (encuesta censal); y una base teórica sólida y validada.

2.6 Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones de la investigación es la hermeticidad del sector servicios mineros. A causa de ello las empresas comunales en su mayoría mantienen la confidencialidad de su información. La escasa accesibilidad lleva a que la investigación se delimite en la empresa El Aliso Servicios Generales S.R.L, que fue pionera en la región Cajamarca y cuenta con un considerable 70% en el mercado.

Siendo la investigación de un caso particular, y por ende de una muestra no representativa, los resultados no podrán ser generalizados al resto del sector.

Otra limitación es la distancia, ya que la empresa se encuentra al norte del país, en la ciudad de Cajamarca, a 18 horas vía terrestre de Lima, que sería el transporte más económico con diferencia de 1 hora vía aérea, que sería el transporte de mayor costo. Debido a ello las resoluciones de las encuestas se llevaron a cabo en los días libres de los colaboradores, siendo en el mejor de los casos el régimen 4X4, es decir que laboran cuatro días con un horario de 12 horas a más en el campamento minero y descansan los otros cuatro días. Por temas de disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores se tuvo que viajar en dos oportunidades, cada visita fue de 4 días laborables. Para las visitas y toma de encuestas se gestionó el permiso al presidente de la comunidad para poder hacer uso de la sala de reuniones del El Aliso Colorado. Comunidad a la que pertenecen la mayoría de los colaboradores.

Y por último, otra limitación fue la poca información de investigaciones similares, las cuales hubieran podido servir para nuestra base teórica.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Nivel de investigación

La investigación tiene un alcance correlacional con un enfoque cuantitativo, pues lo que se propone es relacionar las variables en cuestión, comunicación interna y cultura organizacional en un contexto específico, la empresa El Aliso Servicios Generales S.R.L, en un periodo determinado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su libro de Metodología de la Investigación, los tipos de diseños no experimentales de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos (dimensión temporal). En algunas ocasiones la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transaccional. Claramente la correlación tiene como finalidad conocer la relación de dos o más variables en un contexto específico.

3.1.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de base no experimental de corte transaccional. Es no experimental porque no se maniobraron las respuestas de los resultados. La herramienta de medición que se agrupó fue el cuestionario de preguntas que reunió la información en un solo periodo de tiempo. Siendo la encuesta de diseño censal, se trabajó con el total de personas pertenecientes a la planilla de la empresa El Aliso Servicios Generales S.R.L. Sumado a esto, esta investigación es de corte transaccional porque se recolectó la data en un momento específico, de esta manera se facilitó describir las variables y analizar la relación entre ellas con un enfoque cuantitativo, pues su instrumento de agrupación de datos fue la encuesta.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 160 trabajadores de la empresa El Aliso Servicios Generales S.R.L. siendo este número la totalidad de su planilla.

3.2.2 Muestra

El tamaño de la muestra es bajo el criterio de encuesta censal.

3.2.3 Matriz de operacionalización de las variables (Comunicación Interna y Cultura Organizacional)

Tabla 2

Matriz de operacionalización de las variables.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA			
DIMENSIONES	INDICADORES/ FACTORES	ITEMS	NIVELES O RANGO
COMUNICACIÓN FORMAL	ASCENDENTE (1-5)	1. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información brindada en el periódico mural a mi superior.	(1) Siempre
		2. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información transmitida en la charla de 5 minutos a mi superior.	(2) La mayoría de veces
		3. Me siento en confianza al iniciar la conversación con el gerente general.	(3) Algunas veces sí / algunas
		4. Me siento en confianza de	veces no

		<p>sugerir mejoras en los servicios que brindamos a mis jefes.</p> <p>5. Me siento en confianza de pedir apoyo de mis superiores ante alguna situación.</p>	<p>(4) La mayoría de veces no</p>
	DESCENDENTE (6-10)	6. Interiorizo la charla de 5 minutos diarias dirigida por mi jefe directo.	(5) Nunca
		7. Confío que la información transmitida por mis superiores directos es la misma que le transmitieron sus superiores.	
		8. Me intereso por la información brindada en el periódico mural.	
		9. Siento que la información transmitida en el periódico mural me mantiene informado.	(1) Siempre
		10. Siento que mis superiores hacen buen uso de la	

COMUNICACIÓN FORMAL		tecnología (video conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, entre otros) al transmitir la información.	(2) La mayoría de veces
	HORIZONTAL (11-15)	11. Me siento libre de absolver mis dudas con mis compañeros de trabajo.	(3) Algunas veces sí / algunas veces no
		12. Siento que mis compañeros toman en cuenta mis opiniones.	
		13. Pienso que la comunicación entre mis superiores y compañeros es con mucha naturalidad y sinceridad.	(4) La mayoría de veces no
		14. Me siento en la libertad de expresarme frente a mis compañeros de trabajo.	
		15. Considero que los rumores que se dan dentro de la organización son confiables.	(5) Nunca

COMUNICACIÓN INFORMAL	RUMORES (16-19)	16. Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme.	
		17. Al escuchar un rumor, lo comento con mis compañeros	
		18. Siento que los rumores dentro de mi ambiente son para amenizar.	
		19. Los rumores influyen en mis actividades dentro de mi centro de trabajo.	(1) Siempre
	VALORES Y CREENCIAS (20 -28)	20. Soy respetuoso con las opiniones de mi equipo de trabajo.	(2) La mayoría de veces
		21. Muestro respeto hacia cada persona con la que comparto mi espacio de trabajo.	
		22. Cumpló con mi horario de trabajo.	
		23. Si veo actitudes deshonestas de mis compañeros de trabajo lo notifico a mi superior directo	

ARTEFACTOS DE CULTURA		30. Reconozco el logo del Aliso Servicios Generales S.R.L, rápidamente.	(1) Siempre
		31. Podría describir los colores y símbolos que se muestran en el logo sin necesidad de observarlo.	(2) La mayoría de veces
		32. En las actividades de integración participó activamente cuando hacen las preguntas propias de la empresa (color, logo, misión, visión, entre otros).	(3) Algunas veces sí / algunas veces no
		33. Me siento identificado con los símbolos de la organización.	
		34. Me siento cómodo llevando el uniforme de la empresa.	
		35. Siento que conozco la historia del Aliso Servicios Generales S.R.L	

	HISTORIA (35-38)	36. Considero que la historia de la organización me identifica como parte de ella.	(4) La mayoría de veces no
		37. Las anécdotas laborales de la empresa hacen que me sienta identificado.	(5) Nunca
		38. En las actividades de integración conversamos de las anécdotas de la empresa.	
	RITOS Y RITUALES (39-43)	39. Me siento cómodo con la misa anual celebrada por el aniversario de la empresa (4 de mayo)	(1) Siempre
		40. Me gusta participar de las actividades referentes al día del minero	
		41. Espero con ansias que llegue el día de la integración por aniversario de la empresa.	(2) La mayoría de veces
		42. Me siento motivado por haber cumplido la meta	

ARTEFACTOS DE CULTURA		del millón de horas sin accidente.	(3) Algunas veces sí / algunas veces no
		43. Considero importante las actividades de integración realizadas por la empresa.	
TIPOS DE CULTURA	CULTURA CLAN (44 – 48)	44. Considero que mi equipo de trabajo es flexible ante situaciones repentinas tanto personales como laborales.	(4) La mayoría de veces no
		45. Me siento muy comprometido con el trabajo que realizo.	
		46. Siento que las personas con que trabajo son como mi familia.	
		47. Considero que el Aliso Servicios Generales S.R.L promueve el trabajo en equipo, participación y el consenso.	
		48. Me siento inspirado por el Gerente	(5) Nunca

		General a alcanzar mis objetivos personales y profesionales.	<p>(1) Siempre</p> <p>(2) La mayoría de veces</p> <p>(3) Algunas veces sí / algunas veces no</p> <p>(4) La mayoría de veces no</p>
	<p>CULTURA ADHOCRÁTICA (49 – 53)</p>	49. Considero que en las diferentes áreas del Aliso Servicios Generales S.R.L muestran un ambiente creativo.	
		50. Siento que el Aliso Servicios Generales S.R.L estimula la iniciativa en mis labores.	
		51. Considero que el Aliso Servicios Generales S.R.L innova en el servicio brindado.	
		52. Siento que tengo la libertad de compartir nuevas ideas para la mejora de mi trabajo.	
		53. Considero que el Aliso Servicios Generales S.R.L, se adapta con facilidad a los	

TIPOS DE CULTURA		diferentes cambios externos.	(5) Nunca
		54. Siento que los procedimientos están claros según mis funciones.	
		55. Siento que mi jefe directo es un buen coordinador y organizador con mi equipo de trabajo.	
		56. Considero que el trabajo que realizo es compensado adecuadamente.	
	CULTURA JERÁRQUICA (54 – 59)	57. Siento que en la organización existe una constante supervisión por parte de los jefes.	(1) Siempre
		58. Considero que las políticas de la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de mis actividades.	(2) La mayoría de veces
		59. Considero que existe un estricto control en cada área de trabajo.	

TIPOS DE CULTURA	CULTURA DE MERCADO (60 -64)	60. Siento que al desarrollar mis actividades las oriento a resultados y objetivos.	(3) Algunas veces sí / algunas veces no
		61. Siento que el Aliso Servicios Generales S.R.L. es vista como una empresa orientada a los resultados dentro del sector minero.	(4) La mayoría de veces no
		62. Siento que los directivos son exigentes y competitivos para guiar a la empresa al éxito.	(5) Nunca
		63. Considero que en el rubro de instalación de geo sintéticos se reconoce al Aliso Servicios Generales S.R.L. por su gran participación en el mercado.	
		64. La organización toma medidas de control y supervisión	

		orientadas a mejorar la productividad y competitividad de la empresa	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.3 Aplicación

El propósito de analizar los datos recogidos de la empresa comunal El Aliso Servicios Generales SRL en el año 2019 es dar a conocer que existe relación entre las variables de comunicación interna y cultura organizacional. Para ello se utilizó el siguiente proceso: los datos fueron recogidos por medio de una encuesta censal elaborada para la presente investigación. Esta es llamada así porque tiene la peculiaridad de que la muestra y la población tienen la misma cantidad de personas. La información recolectada es sobre la comunicación interna formal (ascendente, descendente y horizontal) e informal (rumores) así como también de la cultura organizacional con los artefactos de la cultura (valores y creencias, símbolos, historia, lenguaje ritos y rituales) y de tipos de cultura (clan o de grupo, adhocrática o de desarrollo, mercado o racional y jerarquizada o procesos internos).

Las encuestas se aplicaron en la provincia de Cajamarca en las oficinas de la empresa y en la minera donde se tiene contrato. Fueron tomadas de manera personal, de forma impresa en el plazo de 4 días. Previo a la recolección de datos, se realizó un análisis para validar la fiabilidad, este es conocido como Alfa de Cronbach y se usa para medir la consistencia interna de las variables y su relación. Así mismo, según George y Mallery (2003, cit. en Frías-Navarro, 2013), el nivel de fiabilidad de este análisis es bueno si el resultado es mayor a 0.70 y posteriormente se puede efectuar el proceso de recolección de datos a la muestra completa de la empresa. En la presente investigación se obtuvo un valor Alfa de Cronbach $\alpha=0.799$ tomada a 21 personas, lo cual permitió continuar con las demás personas.

Se utilizó un promedio de 12 minutos para el llenado de cada encuesta. La tabulación, verificación y procesamiento de la información se realizó en Excel y SPSS.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO

4.1 Técnica de recolección de datos

El objetivo de la recolección de datos es validar que la comunicación interna tiene relación con la cultura organizacional. Para ello se realizó una encuesta de tipo censal creada únicamente para la presente investigación. Así mismo, para validar la fiabilidad se usó el valor Alfa de Cronbach que según George y Mallery (2003, cit. en Frías-Navarro, 2013), el nivel de fiabilidad es bueno si el resultado es mayor a 0.70.

Tabla 3
Confiabilidad del Instrumento

Alfa de Cronbach	N° de Elementos	Magnitud
0.799	21	Alta

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se puede observar que el grado de fiabilidad del instrumento obtenido bajo el método del Alfa de Cronbach es de 0.779, lo que significa que el instrumento presenta buen grado de fiabilidad por lo que se sugiere la aplicación de la encuesta censal para la presentación de resultados.

4.2 Descripción de instrumento

Para la medición de las variables de la investigación se utilizó una escala de medida ordinal, usando la técnica de la encuesta censal, que se compone de 64 aseveraciones relacionadas con las variables y sus dimensiones e indicadores de la presente investigación. Los resultados son bajo la escala de Likert con frecuencia de cinco valores (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca).

Las puntuaciones sobre las aseveraciones implican un alta, media o baja frecuencia de favorabilidad. La escala de resultados de favorabilidad va de 0 a 100% y cuenta con tres niveles en intervalos, para esta investigación los valores son: Baja 0-33.33%, Media 33.33%-66.66%, Alta 66.66% -100%.

4.3 Técnicas y procesamientos del análisis de datos

Los datos se organizaron mediante una matriz de tabulación en Excel para posteriormente ser construida en el programa estadístico para las ciencias Sociales (SPSS) en el mismo que se realizó el análisis de los datos.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Descripción de los resultados

5.1.1 Contrastación de hipótesis

5.1.1.1 Hipótesis estadística general

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión.

$$p \geq \alpha \rightarrow \text{no se rechaza la hipótesis nula } H_0.$$

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Hipótesis.

H_0 : La comunicación interna no tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

H_a : La comunicación interna tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

Tabla 4

Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, comunicación interna y cultura organizacional.

	Valor	Grado de libertad	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	42,069	4	,000
Razón de verosimilitudes	41,370	4	,000
Asociación lineal por lineal	26,106	1	,000
N de casos válidos	160		

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 4 los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 160 casos válidos con un valor de $X^2 = 42069$ y la significancia $p=0.000$. La razón de verosimilitud es 41.370 y el valor $p = 0.0000$ (en un nivel de significancia menor a 0.05 descrita teóricamente). Sí existe relación entre las variables, comunicación interna y cultura organizacional.

Tabla 5

Coefficiente de correlación entre las variables, comunicación interna y cultura organizacional.

	Comunicación interna	Cultura organizacional
--	-----------------------------	-------------------------------

Rho de Spearman	Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000	0,401
		Sig. (p)	-	0,000
		N	160	160
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,401	1,000
		Sig. (p)	0,000	-
		N	160	160

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la Tabla 5 se demostró el grado de relación entre las variables de comunicación interna y cultura organizacional, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, que generó un valor de $r = 0,401$ e indicó una relación de dirección positiva según Hernández *et al.* (2014) y se interpreta que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de comunicación interna tiende a mayor nivel de cultura organizacional. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,005$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por ello se concluye que la comunicación interna tiene una relación significativa en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L. 2019.

Tabla 6

Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, comunicación interna y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

			Cultura Organizacional			Total
			Baja	Media	Alta	
	Baja	Recuento	25	23	8	56
		% del total	15,6%	14,4%	5,0%	35,0%
	Media	Recuento	21	23	9	53

Comunicación interna		% del total	13,1%	14,4%	5,6%	33,1%
	Alta	Recuento	8	9	34	51
		% del total	5,0%	5,6%	21,2%	31,9%
Total		Recuento	54	55	51	160
		% del total	33,8%	34,4%	31,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De manera que la relación es significativa entre las variables comunicación interna y cultura organizacional, se demuestra en la tabla 4 la distribución de frecuencias contingencialmente donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables, asimismo se observa que un 35 0% de los encuestados apreciaron nivel de Comunicación interna Baja, un 33 1% en nivel Media y un 31 9% en nivel Alta.

Figura 1. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables comunicación interna y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Baja, Media y Alta) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso

Servicios Generales S.R.L., 2019. Se observa que percibieron nivel de Comunicación interna Baja: 15 6% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 14 4% en nivel Media y 5 0% en nivel Alta; los que apreciaron nivel de Comunicación interna Media: 13 1% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 14 4% en nivel Media y 5 6% en nivel Alta; y los que apreciaron nivel de Comunicación interna Alta: 5 0% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 5 6% en nivel Media y 21 2% en nivel Alta.

5.1.2 Hipótesis estadística específica 1

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión.

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0 .

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Hipótesis.

H_0 : La comunicación interna informal no tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

H_a : La comunicación interna informal tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

Tabla 7

Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional.

	Valor	Grado de libertad	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	55,340	4	,000
Razón de verosimilitudes	62,380	4	,000
Asociación lineal por lineal	19,856	1	,000

N de casos válidos	160		
---------------------------	-----	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 se observan los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 160 casos válidos, tiene un valor de $X^2 = 55\,340$ y la significancia $p=0\,000$. La razón de verosimilitud es 62 380 y el valor $p = 0\,000$ (en un nivel de significancia menor a 0 05 descrita teóricamente). Existe relación entre comunicación interna informal y cultura organizacional.

Tabla 8

Coeficiente de correlación entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional.

			Comunicación interna informal	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna informal	Coeficiente de correlación	1,000	-,337
		Sig. (p)	-	,000
		N	160	160
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	-,337	1,000
		Sig. (p)	,000	-
		N	160	160

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 8 se demostró la dirección y el grado de relación entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r = -0,337$ e indicando una relación de dirección negativa según Hernández et al. (2014) y se interpreta que la relación es inversamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de comunicación interna informal tiende a menor nivel de cultura organizacional o viceversa. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta

la hipótesis alterna (Ha). Por ello se concluye que, la comunicación interna informal tiene una relación significativa en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Tabla 9

Distribución de frecuencias contingencialmente de comunicación interna informal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

			Cultura Organizacional			Total
			Baja	Media	Alta	
Comunicación interna informal	Baja	Recuento	0	9	16	25
		% del total	0,0%	5,6%	10,0%	15,6%
		Recuento	13	37	12	62
	Media	% del total	8,1%	23,1%	7,5%	38,8%
		Recuento	41	9	23	73
		% del total	25,6%	5,6%	14,4%	45,6%
	Alta	Recuento	54	55	51	160
		% del total	33,8%	34,4%	31,9%	100,0%
		Total				

Fuente: elaboración propia

De manera que la relación es significativa entre las variables comunicación interna informal y cultura organizacional, se demuestra en la Tabla 9 la distribución de frecuencias contingencialmente, donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables. Así mismo, se observa que un 15 6% de los encuestados apreciaron nivel de Comunicación interna informal Baja, un 38 8% en nivel Media y un 45 6% en nivel Alta.

Figura 2. Distribución de los valores porcentuales en niveles de comunicación interna informal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Baja, Media y Alta) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la influencia de la comunicación interna informal en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. Se observa que los que percibieron nivel de Comunicación interna informal Baja: 0% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 5 6% en nivel Media y 10 0% en nivel Alta; los que apreciaron nivel de Comunicación interna informal Media: 8 1% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 23 1% en nivel Media y 7 5% en nivel Alta; y los que apreciaron nivel de Comunicación interna informal Alta: 25 6% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 5 6% en nivel Media y 14 4% en nivel Alta.

5.1.3 Hipótesis estadística específica 2

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión.

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0 .

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Hipótesis.

H_0 : La comunicación interna formal no tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

H_a : La comunicación interna formal tiene una relación significativa en la cultura organizacional.

Tabla 10

Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional.

	Valor	Grado de libertad	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	39,433	4	,000
Razón de verosimilitudes	41,356	4	,000
Asociación lineal por lineal	35,751	1	,000
N de casos válidos	160		

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 10 los resultados del estadístico de Chi-cuadrado con grado de libertad de 4 y 160 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 39.433$ y la significancia $p=0.000$. La razón de verosimilitud es 41.356 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia menor a 0.05 descrita teóricamente). Existe relación entre comunicación interna formal y cultura organizacional.

Tabla 11

Coeficiente de correlación entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional.

			Comunicación interna formal	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna formal	Coeficiente de correlación	1,000	,468
		Sig. (p)	-	,000
		N	160	160
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,468	1,000
		Sig. (p)	,000	-
		N	160	160

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, en la Tabla 11 se demostró la dirección y el grado de relación entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, que generó un valor de $r= 0,468$ e indicó una relación de dirección positiva según Hernández et al. (2014) y se interpreta que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de comunicación interna formal tiende a ser mayor nivel de cultura organizacional o viceversa. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por ello se concluye que la comunicación interna formal tiene una relación significativa en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Tabla 12

Distribución de frecuencias contingencialmente de comunicación interna formal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

			Cultura Organizacional			Total
			Baja	Media	Alta	
Comunicación interna formal	Baja	Recuento	34	23	9	66
		% del total	21,2%	14,4%	5,6%	41,2%
	Media	Recuento	16	18	11	45
		% del total	10,0%	11,2%	6,9%	28,1%
	Alta	Recuento	4	14	31	49
		% del total	2,5%	8,8%	19,4%	30,6%
Total		Recuento	54	55	51	160
		% del total	33,8%	34,4%	31,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De manera que la relación es significativa entre las variables comunicación interna formal y cultura organizacional, se demuestra en la tabla 10 la distribución de frecuencias contingencialmente donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables, así mismo se observa que un 41 2% de los encuestados apreciaron nivel de Comunicación interna formal Baja, un 28 1% en nivel Media y un 30 6% en nivel Alta.

Figura 3. Distribución de los valores porcentuales en niveles de comunicación interna formal y cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Baja, Media y Alta) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la influencia de la comunicación interna formal en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. Se observa que los que percibieron nivel de Comunicación interna formal Baja: 21 2% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 14 4% en nivel Media y 5 6% en nivel Alta; los que apreciaron nivel de Comunicación interna formal Media: 10% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 11 2% en nivel Media y 6 9% en nivel Alta; y los que apreciaron nivel de Comunicación interna formal Alta: 2 5% indicaron el nivel de Cultura organizacional Baja, 8 8% en nivel Media y 19 4% en nivel Alta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se puede concluir bajo el análisis de los resultados que la hipótesis general es positiva. Esto se observa en la Tabla 4, donde los resultados del método estadístico Chi-cuadrada tienen un valor de $X^2 = 42.069$ y la significancia $p = 0.000$. Se concluye con la existencia de relación entre las variables comunicación interna y cultura organizacional. Además, en la Tabla 5 se observa que el grado de relación entre las variables es directamente proporcional, mediante los datos obtenidos por el coeficiente de correlación de Spearman, el que genera un valor de $r = 0.401$ y la teoría de Hernández *et al.* (2014).
2. En la primera hipótesis específica se concluye bajo el análisis de los resultados obtenidos que se rechaza H_0 . En la Tabla 7, los resultados del estadístico de Chi-cuadrada tienen un valor de $X^2 = 55.340$ y la significancia $p = 0.000$. La razón de verosimilitud es 62.380 y el valor $p = 0.000$. Es decir, existe asociación entre comunicación interna informal y cultura organizacional. Así mismo, en la Tabla 8 se demostró el grado de relación entre la dimensión comunicación interna informal y la variable cultura organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, que generó un valor de $r = -0.337$ e indicó una relación de dirección negativa, y se interpreta que la relación es inversamente proporcional. Sin embargo, se afirma que la comunicación interna informal tiene una relación significativa en la cultura organizacional.
3. La segunda hipótesis específica se concluye bajo el análisis de los resultados obtenidos que se rechaza H_0 . En la Tabla 10 los resultados del estadístico de Chi-cuadrada tiene un valor de $X^2 = 39.433$ y la significancia $p = 0.000$. La razón de verosimilitud es 41.356 y el valor $p = 0.000$. Es decir, existe relación entre comunicación interna formal y cultura organizacional. Así mismo, en la Tabla 11 se demostró el grado de relación entre la dimensión comunicación interna formal y la variable cultura organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, que generó un valor de $r = 0.468$ e indicó una relación de dirección positiva y se interpreta que la relación es directamente proporcional. Es decir, cuanto más alto es el nivel de comunicación interna formal tiende a ser mayor el nivel de cultura organizacional o viceversa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda desarrollar políticas de transparencia con fin de reducir la incertidumbre que generan los rumores en los colaboradores. Para la creación de las mismas se debe tener presente la relación que muestran los valores estadísticos de las variables estudiadas. Es decir, a mejor comunicación interna mejor cultura organizacional. Por ello se recomienda darle mayor y mejor uso a los portales internos que se tienen, aprovechándolos con todo tipo de información que se quiera hacer llegar a los colaboradores; verificando esto último con un seguimiento continuo en todas las áreas.
2. Otra recomendación es enfocarse en mejorar la cultura organizacional utilizando la comunicación interna como mediadora. Esto se puede desarrollar con características que generen un estilo original y único de la empresa. Después de haber analizado El Aliso Servicios Generales S.R.L. se puede aportar como características las siguientes frases:
 - “Somos Familia”: Mostramos empatía, sencillez y respeto en nuestras relaciones personales utilizando un lenguaje adecuado.
 - “Somos coherentes”: Lo que decimos lo que hacemos.
 - “Somos Perseverantes”: No tememos equivocarnos porque aprendemos de ello.
3. Otra recomendación para mejorar la cultura organizacional es fortalecer los canales de comunicación mediante capacitaciones enfocadas en la comunicación asertiva y escucha activa, donde los jefes directos repliquen lo aprendido a sus equipos de trabajo y así disminuyan los rumores negativos generados por la desinformación o poca claridad de los procesos e información de la empresa. Para ello se pueden implementar cinco minutos de diálogo a la hora de entrada con el jefe subordinado; que no tenga un horario, ni control que sea fortuito cuando se sienta necesario, pero que siempre los primeros cinco minutos del día estén libres para esta actividad.
4. Para mejorar la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional, se recomienda la creación de un vocabulario con los términos propios de la empresa. Con el objetivo de que los colaboradores interioricen la cultura mediante el artefacto: lenguaje. Este podría ser difundido mediante un evento importante

como el aniversario de la empresa, donde se junta toda la organización y su difusión sería más precisa.

5. Se recomienda ahondar en nuevas investigaciones en empresas comunales relacionadas con el sector minero. Se considera que es un campo aún no explorado a profundidad por la hermeticidad del rubro. Sin embargo, no deja de ser un tema sumamente interesante e importante para la economía del país. El fin de la investigación es ser tomada como fuente de información al igual que los resultados obtenidos en los ministerios relacionados con la minería en el Perú, para generar un mejor alcance e interés en el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos [Tesis de grado]*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- América Economía. (2018). *Ministerio peruano proyecta crecimiento de la inversión minera en 19% para 2018 y 23% en 2019*. Obtenido de Sección Perú: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ministerio-peruano-proyecta-crecimiento-de-la-inversion-minera-en-19-para-2018-y>
- Ancín, I., & Espinoza, J. (2017). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional. Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *Podium*, 1, 65-77.
- Arce, S. (2013). El Cotidiano. *México City Tomo 28, N.º 182, (Nov/Dec 2013):*, 63-74.
- Balarezo, D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel*. . Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Brown, R. (1935). *El concepto de función en la ciencia social*. . Reino Unido: s/e.
- Bustamante, O. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicaciones en el proceso de gestión educativa*. Obtenido de PUCP Escuela de Posgrado. Para optar el título de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11940>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D – “Capacitación y Desarrollo”, 13*, 1-7.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Obtenido de Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos:
<https://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>

Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, 56, 1-15.

Castro, G. (2012). *Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias Económicas. Tesis para optar el grado de licenciada en administración: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3298/castro_giuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: MC Graw Hill.

Concepto Definición. (s.f.). *Definición de Minería*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/mineria/>

Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/1159.pdf>

Contreras, O. (2007). Cultura Organizacional en el Area Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas. *Razón y Palabra*, 12(55).

De Castro, A. (2016). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Verbum.

De la Roca, E., Miranda, S., & Rojas, M. (2019). *Plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial - CORPAC S.A*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Postgrado. : <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/592720/TAF%20FINAL%20150615%20De%20la%20Roca%20Miranda%20Rojas%20-%20MEGA%202014%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, C. C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

García, J. (1998). *La comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.

- Gaviria, L. (2014). *Plan de comunicación interna y cultura organizacional en el Instituto de Deportes y Recreación del Municipio La Estrella*. [Plan de Comunicación Interna y Cultura Organizacional en el Instituto de Deportes y Recreación INDERE del Municipio de La Estrella]. Obtenido de Corporación Universitaria Lasallista. Caldas, Antioquia: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1640/1/Plan_Comunicacion_Interna_Cultura_Organizacional_INDERE.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw- HILL Interamericana.
- Jáuregui, K., Bravo, C., Díaz, D., Quilcate, O., & Ríos, M. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Laos, A., & Valera, G. (1998). *Comunidades campesinas y desarrollo sostenible. Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar*. Perú: FAO.
- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J., & Vásquez, M. (2017). *La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú. [Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas]: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8764/LAZARO_ROMERO_CULTURA_LAMBAYEQUE.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- López, M. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chacabuco*. Obtenido de Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Humanas y Educación. Tesis presentada para optar el título profesional de licenciada en Ciencias de la: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/583>
- Mihaela, A. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Morales, F. (2012). Comunicación interna como herramienta estratégica de gestión para las empresas. *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, 34, 46-51. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona.
- Moret, J., & Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa. *Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2(2), 104-144.

- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales*. Obtenido de Universidad de Manizales. Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1289/Trabajo%20Sandra%20Parra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiroga, D. (2007). Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad Empresa*, 6(13), 9-36.
- Quispe, J. (2011). *La valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca*. Obtenido de Tesis Doctoral. Universidad Peruana Unión, filial Juliaca: <https://www.grin.com/document/285110>
- Ramos, C. (2018). *Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa Raíza Perú*. . Obtenido de Universidad de San Martín de Porres. Facultad De Ciencias De La Comunicación, Turismo y Psicología. Tesis para optar el título profesional de licenciada en ciencias de la comunicación: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3919/3/ramos_tcp.pdf
- Rivadeneira, M. (2018). *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Comunicaciones : http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12050/RIVADENEYRA_RIVADENEYRA_IMPACTO_DE_LA_COMUNICACION_EN_LA_REPUTACION.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Roca, M. (2016). *a Cultura Organizacional en el Instituto Nacional deTecnología Agropecuaria (INTA)*. Obtenido de Universidad de Belgrano. Maestría En Psicología Organizacional Y Empresarial: http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal*

de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandoval, O. G. (2014). *Comunicación interna y clima LABORAL*”(Estudio realizado en Call center de la ciudad de Quetzaltenango. Obtenido de Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. [Tesis]: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>

Serrano, F. M. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Trujillo, L. (2017). *Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energías y Minas 2017.* Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Ciencias Administrativas. [Para optar el Título profesional de licenciada en administración] : <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARI%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf?sequence=2>

Tuesta, N. (2010). *Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa “santo Toribio de Mogrovejo.* Perú: Santo Toribio de Mogrovejo.

Villegas, M. (2017). *El Impacto de la Minería en la Economía y el Desarrollo Social (Parte I).* Obtenido de Foco Económico: <http://focoeconomico.org/2017/01/06/el-impacto-de-la-mineria-en-la-economia-y-el-desarrollo-social-parte-1/>

ANEXOS

21

Matriz de consistencia				
Título: La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L. año 2019				
Autor: Ana Maria Monasi Ormeño , Silvia del Pilar Vargas Sánchez				
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	
Problema General: ¿Cuál es la relación de la comunicación interna con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019?	Objetivo general: Determinar la relación de la comunicación interna con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL., 2019.	Hipótesis general: La comunicación interna tiene una relación significativa en la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. La comunicación interna informal tiene una	Variable 1: Comunicación interna	
			Dimensiones	Indicadores
			D1: Comunicación formal D2: Comunicación informal	Ascendente Descendente Horizontal Rumores

Problemas Específicos: ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna informal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019? ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna formal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019?	Objetivos específicos: Demostrar la relación de la comunicación interna informal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL., 2019. Demostrar la relación de la comunicación interna formal con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales SRL., 2018.	relación significativa con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019. La comunicación interna formal tiene una relación significativa con la cultura organizacional en las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso: El Aliso Servicios Generales S.R.L., 2019.		
			Variable 2: Cultura organizacional	
			Dimensiones	Indicadores
			D1: Artefactos de la cultura D2: Tipos de cultura	Valores y Creencias Símbolos Historia Lenguaje Ritos y Rituales Clan o de grupo Adhocrática o de desarrollo Mercado o racional Jerarquizada o procesos internos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Frank Edward Jerí Gómez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresadas de la carrera de Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), requerimos validar el instrumento con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos la licenciatura.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es:

La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales SRL año 2019

y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa en el campo de los Recursos Humanos.

Expresándole nuestro sentimiento de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

ANA MARIA MONASI ORMEÑO
DNI 73361834

SILVIA DEL PILAR VARGAS SANCHEZ
DNI 72871830

VARIABLE (COMUNICACIÓN INTERNA)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACIÓN FORMAL	1. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información brindada en el periódico mural a mi superior.	X		X		X		
		2. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información transmitida en la charla de 5 minutos a mi superior.	X		X		X		
		3. Me siento en confianza al iniciar la conversación con el gerente general.	X		X		X		
		4. Me siento en confianza de sugerir mejoras en los servicios que brindamos a mis jefes.	X		X		X		
		5. Me siento en confianza de pedir apoyo de mis superiores ante alguna situación.	X		X		X		
		6. Interiorizo la charla de 5 minutos diarias dirigida por mi jefe directo.	X		X		X		
		7. Me siento seguro que la información que me transmiten mis superiores es correcta.	X		X		X		
		8. Me intereso por la información brindada en el periódico mural.	X		X		X		
		9. Siento que la información transmitida en el periódico mural me mantiene informado.	X		X		X		

COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN INFORMAL	10. Siento que mis superiores hacen buen uso de la tecnología (video conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, entro otros) al transmitir la información.	X		X		X		
		11. Me siento libre de absolver mis dudas con mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		12. Siento que mis compañeros toman en cuenta mis opiniones.	X		X		X		
		13. Pienso que la comunicación entre mis superiores y compañeros es con mucha naturalidad y sinceridad.	X		X		X		
		14. Me siento en la libertad de expresarme frente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		15. Considero que los rumores que se dan dentro de la organización son confiables.	X		X		X		
		16. Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme.	X		X		X		
		17. Al escuchar un rumor, lo comento con mis compañeros	X		X		X		
		18. Siento que los rumores dentro de mi ambiente son para amenizar.	X		X		X		
		19. Los rumores influyen en mis actividades dentro de mi centro de trabajo.	X		X		X		

VARIABLE (CULTURA ORGANIZACIONAL)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORGANIZACIONAL	ARTEFACTOS DE CULTURA	20. Soy respetuoso con las opiniones de mi equipo de trabajo.	X		X		X		
		21. Muestro respeto hacia cada persona con la que comparto mi espacio de trabajo.	X		X		X		
		22. Cumplo con mi horario de trabajo.	X		X		X		
		23. Si veo actitudes deshonestas de mis compañeros de trabajo lo notifico a mi superior directo	X		X		X		
		24. Al realizar mis labores diarias, lo hago de la mejor manera porque sé que soy parte de la imagen empresarial.	X		X		X		
		25. Ayudo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		26. Siento que el comportamiento de mis compañeros va acorde con los valores de la organización.	X		X		X		
		27. Siento que todos los colaboradores respetan las políticas y regla de la empresa.	X		X		X		
		28. Siento que la misión y propósito de la organización me inspira.	X		X		X		

	ARTEFACTOS DE CULTURA	29. Al ver el color verde, lo primero que se me viene a mente es Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		30. Reconozco el logo del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C, rápidamente.	X		X		X		
		31. Podría describir los colores y símbolos que se muestran en el logo, sin necesidad de observarlo.	X		X		X		
		32. En las actividades de integración participo activamente con las preguntas de la empresa (color, logo, misión, visión, entre otros).	X		X		X		
		33. Me siento identificado con los símbolos de la organización.	X		X		X		
		34. Me siento cómodo llevando el uniforme de la empresa.	X		X		X		
		35. Siento que conozco la historia del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		36. Considero que la historia de la organización me identifica como parte de ella.	X		X		X		
		37. Las anécdotas laborales de la empresa hacen que me sienta identificado.	X		X		X		

		38. En las actividades de integración conversamos de las anécdotas de la empresa.	X		X		X		
	ARTEFACTOS DE CULTURA	39. Me siento cómodo con la misa anual celebrada por el aniversario de la empresa (4 de mayo)	X		X		X		
		40. Me gusta participar de las actividades referentes al día del minero	X		X		X		
		41. Espero con ansias que llegue el día de la integración por aniversario de la empresa.	X		X		X		
		42. Me siento motivado por haber cumplido la meta del millón de horas sin accidente.	X		X		X		
		43. Considero importante las actividades de integración realizadas por la empresa.	X		X		X		
	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	

	TIPOS DE CULTURA	44. Considero que mi equipo de trabajo es flexible ante situaciones repentinas tanto personales como laborales.	X		X		X		
		45. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C promueve el trabajo en equipo, participación y el consenso.	X		X		X		
		46. Siento que con las personas que trabajo son como mi familia.	X		X		X		
		47. Me siento muy comprometido con el trabajo que realizo.	X		X		X		
		48. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C estimula la iniciativa en mis labores.	X		X		X		
		49. Considero que en las diferentes áreas del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C muestran un ambiente creativo.	X		X		X		
		50. Me siento inspirado por el Gerente General a alcanzar mis objetivos personales y profesionales.	X		X		X		
		51. Siento que mi jefe directo es un buen coordinador y organizador con mi equipo de trabajo.	X		X		X		

	TIPOS DE CULTURA	52. Siento que tengo la libertad de compartir nuevas ideas para la mejora de mi trabajo.	X		X		X		
		53. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C , se adapta con facilidad a los diferentes cambios externos.	X		X		X		
		54. Siento que los procedimientos están claros según mis funciones.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	55. Siento que en la organización existe una constante supervisión por parte de los jefes.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	56. Considero que el trabajo que realizo es compensado adecuadamente.	X		X		X		
		57. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C innova en su servicio brindado.	X		X		X		
		58. Considero que las políticas de la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
		59. Considero que existe un estricto control en cada área de trabajo.	X		X		X		

		60. La organización toma medidas de control y supervisión orientadas a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.	X		X		X		
		61. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. es vista como una empresa orientada a los resultados dentro del sector minero.	X		X		X		
		62. Siento que al desarrollar mis actividades las oriento a resultados y objetivos.	X		X		X		
		63. Considero que en el rubro de instalación de geosintéticos se reconoce al Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. por su gran participación en el mercado.	X		X		X		
		64. Siento que los directivos son exigentes y competitivos para guiar a la empresa al éxito.	X		X		X		

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☐] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Frank Edward Jerí Gómez

DNI: 09302432

Especialidad del evaluador: Administración y Recursos Humanos

Frank Edward Jerí Gómez

Firma del Experto Informante

DNI 09302432

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Giovanna Vassallo Sambuceti

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresadas de la carrera de Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), requerimos validar el instrumento con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos la licenciatura.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es:

La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales SRL año 2018

y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa en el campo de los Recursos Humanos.

Expresándole nuestro sentimiento de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

ANA MARIA MONASI ORMEÑO

DNI 73361834

SILVIA DEL PILAR VARGAS SANCHEZ

DNI 72871830

VARIABLE (COMUNICACIÓN INTERNA)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACIÓN FORMAL	1. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información brindada en el periódico mural a mi superior.	X		X		X		
		2. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información transmitida en la charla de 5 minutos a mi superior.	X		X		X		
		3. Me siento en confianza al iniciar la conversación con el gerente general.	X		X		X		
		4. Me siento en confianza de sugerir mejoras en los servicios que brindamos a mis jefes.	X		X		X		
		5. Me siento en confianza de pedir apoyo de mis superiores ante alguna situación.	X		X		X		
		6. Interiorizo la charla de 5 minutos diarias dirigida por mi jefe directo.	X		X		X		
		7. Me siento seguro que la información que me transmiten mis superiores es correcta.	X		X		X		
		8. Me intereso por la información brindada en el periódico mural.	X		X		X		
		9. Siento que la información transmitida en el periódico mural me mantiene informado.	X		X		X		

COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN INFORMAL	10. Siento que mis superiores hacen buen uso de la tecnología (video conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, entro otros) al transmitir la información.	X		X		X		
		11. Me siento libre de absolver mis dudas con mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		12. Siento que mis compañeros toman en cuenta mis opiniones.	X		X		X		
		13. Pienso que la comunicación entre mis superiores y compañeros es con mucha naturalidad y sinceridad.	X		X		X		
		14. Me siento en la libertad de expresarme frente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		15. Considero que los rumores que se dan dentro de la organización son confiables.	X		X		X		
		16. Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme.	X		X		X		
		17. Al escuchar un rumor, lo comento con mis compañeros	X		X		X		
		18. Siento que los rumores dentro de mi ambiente son para amenizar.	X		X		X		
		19. Los rumores influyen en mis actividades dentro de mi centro de trabajo.	X		X		X		

VARIABLE (CULTURA ORGANIZACIONAL)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORGANIZACIONAL	ARTEFACTOS DE CULTURA	20. Soy respetuoso con las opiniones de mi equipo de trabajo.	X		X		X		
		21. Muestro respeto hacia cada persona con la que comparto mi espacio de trabajo.	X		X		X		
		22. Cumpro con mi horario de trabajo.	X		X		X		
		23. Si veo actitudes deshonestas de mis compañeros de trabajo lo notifico a mi superior directo	X		X		X		
		24. Al realizar mis labores diarias, lo hago de la mejor manera porque sé que soy parte de la imagen empresarial.	X		X		X		
		25. Ayudo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		26. Siento que el comportamiento de mis compañeros va acorde con los valores de la organización.	X		X		X		
		27. Siento que todos los colaboradores respetan las políticas y regla de la empresa.	X		X		X		
		28. Siento que la misión y propósito de la organización me inspira.	X		X		X		

	ARTEFACTOS DE CULTURA	29. Al ver el color verde, lo primero que se me viene a mente es Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		30. Reconozco el logo del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C, rápidamente.	X		X		X		
		31. Podría describir los colores y símbolos que se muestran en el logo, sin necesidad de observarlo.	X		X		X		
		32. En las actividades de integración participo activamente con las preguntas de la empresa (color, logo, misión, visión, entre otros).	X		X		X		
		33. Me siento identificado con los símbolos de la organización.	X		X		X		
		34. Me siento cómodo llevando el uniforme de la empresa.	X		X		X		
		35. Siento que conozco la historia del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		36. Considero que la historia de la organización me identifica como parte de ella.	X		X		X		
		37. Las anécdotas laborales de la empresa hacen que me sienta identificado.	X		X		X		

		38. En las actividades de integración conversamos de las anécdotas de la empresa.	X		X		X		
	ARTEFACTOS DE CULTURA	39. Me siento cómodo con la misa anual celebrada por el aniversario de la empresa (4 de mayo)	X		X		X		
		40. Me gusta participar de las actividades referentes al día del minero	X		X		X		
		41. Espero con ansias que llegue el día de la integración por aniversario de la empresa.	X		X		X		
		42. Me siento motivado por haber cumplido la meta del millón de horas sin accidente.	X		X		X		
		43. Considero importante las actividades de integración realizadas por la empresa.	X		X		X		
	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	

TIPOS DE CULTURA	44. Considero que mi equipo de trabajo es flexible ante situaciones repentinas tanto personales como laborales.	X		X		X		
	45. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C promueve el trabajo en equipo, participación y el consenso.	X		X		X		
	46. Siento que con las personas que trabajo son como mi familia.	X		X		X		
	47. Me siento muy comprometido con el trabajo que realizo.	X		X		X		
	48. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C estimula la iniciativa en mis labores.	X		X		X		
	49. Considero que en las diferentes áreas del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C muestran un ambiente creativo.	X		X		X		
	50. Me siento inspirado por el Gerente General a alcanzar mis objetivos personales y profesionales.	X		X		X		
	51. Siento que mi jefe directo es un buen coordinador y organizador con mi equipo de trabajo.	X		X		X		

	TIPOS DE CULTURA	52. Siento que tengo la libertad de compartir nuevas ideas para la mejora de mi trabajo.	X		X		X		
		53. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C , se adapta con facilidad a los diferentes cambios externos.	X		X		X		
		54. Siento que los procedimientos están claros según mis funciones.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	55. Siento que en la organización existe una constante supervisión por parte de los jefes.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	56. Considero que el trabajo que realizo es compensado adecuadamente.	X		X		X		
		57. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C innova en su servicio brindado.	X		X		X		
		58. Considero que las políticas de la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
		59. Considero que existe un estricto control en cada área de trabajo.	X		X		X		

		60. La organización toma medidas de control y supervisión orientadas a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.	X		X		X		
		61. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. es vista como una empresa orientada a los resultados dentro del sector minero.	X		X		X		
		62. Siento que al desarrollar mis actividades las oriento a resultados y objetivos.	X		X		X		
		63. Considero que en el rubro de instalación de geosintéticos se reconoce al Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. por su gran participación en el mercado.	X		X		X		
		64. Siento que los directivos son exigentes y competitivos para guiar a la empresa al éxito.	X		X		X		

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Giovanna Vassallo Sambuceti
DNI:

Especialidad del evaluador: Administración y Recursos Humanos

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Giovanna Vassallo', is written over a horizontal dashed line.

Giovanna Vassallo Sambuceti

Firma del Experto Informante

DNI 10225119

CARTA DE PRESENTACIÓN

SEÑOR: **Auza Montalvo Francisco**

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresadas de la carrera de Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), requerimos validar el instrumento con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos la licenciatura.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es:

La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales SRL año 2018

ANA MARIA MONASI ORMEÑO
DNI 73361834

SILVIA DEL PILAR VARGAS SANCHEZ
DNI 72871830

VARIABLE (COMUNICACIÓN INTERNA)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN FORMAL	1. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información brindada en el periódico mural a mi superior.	X		X		X		
		2. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información transmitida en la charla de 5 minutos a mi superior.	X		X		X		
		3. Me siento en confianza al iniciar la conversación con el gerente general.	X		X		X		
		4. Me siento en confianza de sugerir mejoras en los servicios que brindamos a mis jefes.	X		X		X		
		5. Me siento en confianza de pedir apoyo de mis superiores ante alguna situación.	X		X		X		
		6. Interiorizo la charla de 5 minutos diarias dirigida por mi jefe directo.	X		X		X		
		7. Me siento seguro que la información que me transmiten mis superiores es correcta.	X		X		X		
		8. Me intereso por la información brindada en el periódico mural.	X		X		X		
		9. Siento que la información transmitida en	X		X		X		

	COMUNICACIÓN INFORMAL	el periódico mural me mantiene Xinformado.						
		10. Siento que mis superiores hacen buen uso de la tecnología (video conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, entro otros) al transmitir la información.	X		X		X	
		11. Me siento libre de absolver mis dudas con mis compañeros de trabajo.	X		X		X	
		12. Siento que mis compañeros toman en cuenta mis opiniones.	X		X		X	
		13. Pienso que la comunicación entre mis superiores y compañeros es con mucha naturalidad y sinceridad.	X		X		X	
		14. Me siento en la libertad de expresarme frente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X	
		15. Considero que los rumores que se dan dentro de la organización son confiables.	X		X		X	
		16. Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme.	X		X		X	
		17. Al escuchar un rumor, lo comento con mis compañeros	X		X		X	
		18. Siento que los rumores dentro de mi ambiente son para amenizar.	X		X		X	

		19. Los rumores influyen en mis actividades dentro de mi centro de trabajo.	X		X		X		
VARIABLE (CULTURA ORGANIZACIONAL)	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORGANIZACIONAL	ARTEFACTOS DE CULTURA	20. Soy respetuoso con las opiniones de mi equipo de trabajo.	X		X		X		
		21. Muestro respeto hacia cada persona con la que comparto mi espacio de trabajo.	X		X		X		
		22. Cumpro con mi horario de trabajo.	X		X		X		
		23. Si veo actitudes deshonestas de mis compañeros de trabajo lo notifico a mi superior directo	X		X		X		
		24. Al realizar mis labores diarias, lo hago de la mejor manera porque sé que soy parte de la imagen empresarial.	X		X		X		
		25. Ayudo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
		26. Siento que el comportamiento de mis compañeros va acorde con los valores de la organización.	X		X		X		
		27. Siento que todos los colaboradores respetan las políticas y regla de la	X		X		X		

		empresa.							
		28. Siento que la misión y propósito de la organización me inspira.	X		X		X		
	ARTEFACTOS DE CULTURA	29. Al ver el color verde, lo primero que se me viene a mente es Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		30. Reconozco el logo del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C, rápidamente.	X		X		X		
		31. Podría describir los colores y símbolos que se muestran en el logo, sin necesidad de observarlo.	X		X		X		
		32. En las actividades de integración participo activamente con las preguntas de la empresa (color, logo, misión, visión, entre otros).	X		X		X		
		33. Me siento identificado con los símbolos de la organización.	X		X		X		
		34. Me siento cómodo llevando el uniforme de la empresa.	X		X		X		
		35. Siento que conozco la historia del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C	X		X		X		
		36. Considero que la historia de la organización me identifica como parte	X		X		X		

		de ella.						
		37. Las anécdotas laborales de la empresa hacen que me sienta identificado.	X		X		X	
		38. En las actividades de integración conversamos de las anécdotas de la empresa.	X		X		X	
	ARTEFACTOS DE CULTURA	39. Me siento cómodo con la misa anual celebrada por el aniversario de la empresa (4 de mayo)	X		X		X	
		40. Me gusta participar de las actividades referentes al día del minero	X		X		X	
		41. Espero con ansias que llegue el día de la integración por aniversario de la empresa.	X		X		X	
		42. Me siento motivado por haber cumplido la meta del millón de horas sin accidente.	X		X		X	
		43. Considero importante las actividades de integración realizadas por la empresa.	X		X		X	
	DIMENSIONES	ITEMS	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias		

			Si	No	Si	No	Si	No	
TIPOS DE CULTURA		44. Considero que mi equipo de trabajo es flexible ante situaciones repentinas tanto personales como laborales.	X		X		X		
		45. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C promueve el trabajo en equipo, participación y el consenso.	X		X		X		
		46. Siento que con las personas que trabajo son como mi familia.	X		X		X		
		47. Me siento muy comprometido con el trabajo que realizo.	X		X		X		
		48. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C estimula la iniciativa en mis labores.	X		X		X		
		49. Considero que en las diferentes áreas del Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C muestran un ambiente creativo.	X		X		X		
		50. Me siento inspirado por el Gerente General a alcanzar mis objetivos personales y profesionales.	X		X		X		
		51. Siento que mi jefe directo es un buen	X		X		X		

	TIPOS DE CULTURA	coordinador y organizador con mi equipo de trabajo.							
		52. Siento que tengo la libertad de compartir nuevas ideas para la mejora de mi trabajo.	X		X		X		
		53. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C , se adapta con facilidad a los diferentes cambios externos.	X		X		X		
		54. Siento que los procedimientos están claros según mis funciones.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	55. Siento que en la organización existe una constante supervisión por parte de los jefes.	X		X		X		
	TIPOS DE CULTURA	56. Considero que el trabajo que realizo es compensado adecuadamente.	X		X		X		
		57. Considero que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C innova en su servicio brindado.	X		X		X		
		58. Considero que las políticas de la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
		59. Considero que existe un estricto control	X		X		X		

		en cada área de trabajo.						
		60. La organización toma medidas de control y supervisión orientadas a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.	X		X		X	
		61. Siento que el Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. es vista como una empresa orientada a los resultados dentro del sector minero.	X		X		X	
		62. Siento que al desarrollar mis actividades las oriento a resultados y objetivos.	X		X		X	
		63. Considero que en el rubro de instalación de geosintéticos se reconoce al Aliso Colorado Servicios Generales S.A.C. por su gran participación en el mercado.	X		X		X	
		64. Siento que los directivos son exigentes y competitivos para guiar a la empresa al éxito.	X		X		X	

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: **Auza Montalvo Francisco Javier**

DNI: 09381701

Especialidad del evaluador: Administración y Recursos Humanos

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Auza Montalvo Francisco', is written over a horizontal dashed line.

Auza Montalvo Francisco

09381701